

23  
06.12.2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

**ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ  
ТЕХНОЛОГІЙ**



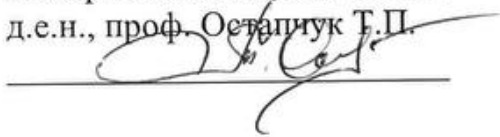
**КОНЦЕМАЛ Анна Олександрівна**  
(здобувач вищої освіти групи МОМ-24)

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В  
ДЕРЖАВНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

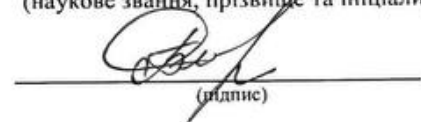
(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»  
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності  
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту  
зав. кафедри менеджменту, бізнесу  
та маркетингових технологій  
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:

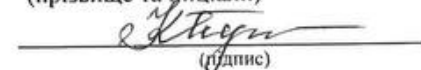
к.е.н., доц. Бірюченко С.Ю.  
(наукове звання, прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Бужимська К.О.  
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2024

## ЗМІСТ

|                                                                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП .....                                                                                                              | 3  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ.....                                           | 6  |
| 1.1. Поняття та структура персоналу суб'єкта господарювання.....                                                         | 6  |
| 1.2. Система управління персоналом суб'єкта господарювання.....                                                          | 14 |
| 1.3. Методичні засади оцінки персоналу та системи управління персоналом суб'єкта господарювання.....                     | 20 |
| 1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління персоналом суб'єкта господарювання..... | 25 |
| Висновки до розділу 1.....                                                                                               | 31 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» .....        | 33 |
| 2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності суб'єкта господарювання.....                                          | 33 |
| 2.2. Діагностика фінансово-економічного стану Державного університету «Житомирська політехніка».....                     | 41 |
| 2.3. Оцінка системи управління персоналом в Державному університеті «Житомирська політехніка».....                       | 56 |
| Висновки до розділу 2 .....                                                                                              | 67 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ДЕРЖАВНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» .....  | 69 |
| 3.1. Напрями удосконалення системи управління персоналом в ЗВО.....                                                      | 69 |
| 3.2. Резерви підвищення ефективності управління персоналом ЗВО через впровадження HR-менеджменту.....                    | 73 |
| 3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....                                                                     | 83 |
| Висновки до розділу 3 .....                                                                                              | 87 |
| ВИСНОВКИ .....                                                                                                           | 89 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                                                         | 92 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                                             | 98 |

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* 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.

Заклади вищої освіти є особливими організаціями, де результативність роботи залежить від висококваліфікованих кадрів, їхньої мотивації, професійного розвитку та адаптації до сучасних викликів. Належне управління персоналом сприяє формуванню сприятливого професійного середовища, підвищенню конкурентоспроможності ЗВО на національному та міжнародному рівнях, а також забезпечує реалізацію стратегічних цілей у сфері освіти.

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.

Методологічні, методичні та прикладні питання багатоаспектної проблеми управління персоналом вищих навчальних закладів були і залишаються об'єктом постійних наукових досліджень. Різні аспекти проблеми досліджували вчені України: Вітренко Ю.М., Вовканич С.Й., Галенко В.П., Гальчинський А.П., Данилишин Б.М., Долішній М.І., Згуровський М.З., Злупко С.М., Коломінський Н., Кузьмін О.Є., Куценко В.І., Кремень В.Г., Лагутін В., Лібанова Е.М., Львовчкін С.В., Мікловда В.П., Ніколаєнко С.М., Патора Р., Пітюлич М.І., Семів Л.К., Семиноженко В.П., Устенко О.А., Ушакова Н.М., Хміль Ф.І., Чумаченко М.Г., Чухно А.А., Шегда А.В., Щербань П.М. та інші вчені.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

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

Досягнення цієї мети зумовило необхідність постановки та розв'язання комплексу завдань:

–на основі критичної оцінки теоретичних поглядів та підходів обґрунтувати теоретико-методологічні засади визначення поняття «управління персоналом», розкрити його складові, підсистеми та основні функції;

–простежити еволюцію поглядів вітчизняних та зарубіжних науковців на суть та характерні риси управління персоналом;

–вивчити і узагальнити досвід становлення, розвитку та функціонування механізмів управління персоналом закладу вищої освіти;

–визначити чинники, об'єктивні передумови та специфіку управління персоналом закладу вищої освіти в сучасних умовах;

–розробити на підставі системного підходу адекватну умовам ринкової системи інноваційного характеру методику удосконалення управління персоналом закладу вищої освіти, яку можна було б застосувати для ретроспективного аналізу і прогнозування її розвитку.

**Об'єктом** дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає

процес управління персоналом підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення системи управління персоналом закладу вищої освіти.

**Методи дослідження.** Теоретико-методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, що розглядає процес системи управління закладах вищої освіти як цілісну структуровану систему, що є одночасно частиною управління закладу вищої освіти в цілому.

**Інформаційною базою** дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

**Наукова новизна роботи** полягає у розробці нових теоретико-методологічних і методичних засад управління персоналом та обґрунтування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності та вдосконалення системи управління у закладах вищої освіти шляхом впровадження HR-відділу.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у можливості подальшого використання рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом, зокрема впровадити HR-відділ.

**Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи.** Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 91 сторінці друкованого тексту. Робота містить 22 таблиці та 5 рисунків. Список використаних джерел налічує 87 найменувань. Робота містить 10 додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

#### 1.1. Поняття та структура управління персоналом суб'єкта господарювання

Управління персоналом у сучасній структурі управління суб'єктом господарювання можна охарактеризувати як одну з найважливіших частин системи управління, оскільки з організаційної точки зору управління персоналом охоплює всіх працівників та всі структурні підрозділи, відповідальні за персонал суб'єкта господарювання.

Управління персоналом – дуже поширений і важливий соціально-економічний феномен. Це дуже складне, багатоцільове і багатогранне явище. Аналіз наукової літератури показує, що є приклади різних інтерпретацій поняття «управління персоналом». У наукових працях економістів було запропоновано багато визначень щодо цього поняття, деякі з них розглянуті в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «управління персоналом» різними науковцями

| Автори                 | Визначення                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                      | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Виноградський М.Д. [5] | Управління персоналом – це соціально-економічна система на суб'єкті господарювання, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури. |
| Деслер Г. [4]          | Управління персоналом – це частина менеджменту, що стосується працюючих співробітників і їх взаємин в рамках суб'єкта господарювання. Управління персоналом здійснюється заради реалізації двох великих і взаємопов'язаних цілей:<br>– підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання;<br>– підвищення якості трудового життя персоналу.                                                                               |
| Кибанов А.Я. [6]       | Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу суб'єкта господарювання на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами.                                                                                                                                                                                                                                         |
| Линенко А.В. [7]       | Управління персоналом – це комплексна система заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком суб'єкта господарювання.                                                                                                                                                                         |

| 1                  | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Пелих А.С.<br>[8]  | Управління персоналом – це сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів суб'єкта господарювання (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей. |
| Ситник Н.І.<br>[9] | Управління персоналом – це забезпечення суб'єкта господарювання необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції.                                                                                                                                        |

У цих визначеннях існує багато відмінностей, і вони належать до самих різних аспектів управління персоналом.

На нашу думку, у загальному вигляді, управління персоналом, можна розглядати, як комплексну систему, яка включає різні напрями, форми і види організаційної взаємодії з працівниками суб'єкта господарювання для забезпечення необхідної кількості кваліфікованих працівників, які повинні бути мотивовані виконувати необхідні виробничі функції та забезпечувати необхідну виробничу поведінку. Основна суть управління персоналом полягає у тому, щоб ставитися до працівників, як до цінного ресурсу суб'єкта господарювання. Поєднання досвіду вітчизняних та закордонних теоретиків та практиків дозволяє сформулювати головну мету управління персоналом – максимально створити, розвинути та використати персонал суб'єкта господарювання та його потенціал.

Як зазначалось вище, управління персоналом є комплексною системою, яка включає різні напрями, форми і види організаційної взаємодії з працівниками суб'єкта господарювання. Основними напрямками системи управління є підбір і відбір персоналу, його адаптація, мотивація, збереження, кадровий розвиток, навчання, оцінка діяльності працівників з точки зору реалізації цілей суб'єкта господарювання.

Управління персоналом здійснюється за допомогою різних методів, які впливають на працівників, для досягнення певних цілей управління, необхідних для загальної роботи суб'єкта господарювання [10]. Наука та практика менеджменту виокремили три групи методів управління персоналом.

Основою адміністративних методів управління є використання владної та регуляторної підтримки для найму працівників. Адміністративний метод реалізується у вигляді команд, наказів, інструкцій і фокусується на мотивації

поведінки людини, таких як почуття відповідальності, усвідомлення дотримання трудової дисципліни та бажання працювати в певній установі.

Економічні методи включають усі методи забезпечення істотного стимулювання працівників. Основні економічні методи – це заробітна плата та розподіл прибутку, система, яка винагороджує якість роботи та її ефективність, та система штрафів у вигляді відрахувань. До цієї ж групи належать певні елементи соціального забезпечення – витрати на харчування, витрати на проїзд, медичне страхування. Застосування економічних методів засноване на їх віддачі.

Соціально-психологічний метод (базуються на законах психології та соціології) є одним з найважливіших результатів використання психологічних методів та мінімізації особистих конфліктів. Крім того, вони можуть допомогти керувати кар'єрою кожного працівника, тим самим формуючи корпоративну культуру, засновану на іміджі ідеального працівника. Вони можуть допомогти визначити позицію кожного працівника в колективі, визначити неформальних лідерів та вирішити виробничі конфлікти. У сучасній науці та практиці управління персоналом, як ключовий і стратегічний ресурс для суб'єкта господарювання, має процес постійного вдосконалення, оновлення та пошуку нових методів, концепцій та думок [33].

Структура управління персоналом - це, власне кажучи, спосіб, яким установа організовує своїх співробітників та керує ними. Вона включає різні відділи та людей, які відповідають за різні аспекти роботи з персоналом, такі як найм, навчання, оплати тощо. У цій системі кожен має свої відповідальності та обов'язки, і це відображено в розподілі ролей та функцій.

Організаційна структура управління персоналом є важливим аспектом ефективного функціонування будь-якої установи або суб'єкта господарювання. Цей елемент визначає, як персонал управляється, організований та контролюється в межах установи. Вірно спроектована структура управління персоналом допомагає підвищити ефективність, підтримує розвиток співробітників та сприяє досягненню стратегічних цілей суб'єкта господарювання.

Отож, виходячи з різних видів, розмірів та цілей суб'єкта господарювання,

можна виділити декілька типів структур в управлінні персоналом. Так само як і різні організаційні структури суб'єкта господарювання, організаційна структура управління персоналом поділяється на кілька типів, у кожному з яких відображено підходи, які закладаються у систему організаційної структури, разом із цілісною системою установи. У практиці прийнято виділяти елементарні, лінійні, функціональні і матричні типи структур. Розберемо детальніше кожен тип [61].

Почнемо з елементарної організаційної структури. Це найпростіша форма організаційного управління, яка використовується в невеликих суб'єктах господарювання, стартапах або навіть у великих установах для окремих проектів чи відділів. У цій структурі може бути лише один керівник, який відповідає за всі аспекти діяльності суб'єкта господарювання або конкретного проекту.

Перевагою елементарної організаційної структури є її простота та гнучкість. Безпосереднє керівництво однією особою дозволяє швидко приймати рішення та реагувати на зміни в оточенні без необхідності консультацій або затримок, які можуть виникати в більш складних організаційних структурах.

Також важливою перевагою є ефективне використання ресурсів. У елементарній структурі немає зайвих рівнів управління, що дозволяє уникнути затрат на адміністрування та зберегти ресурси для стратегічних завдань або розвитку бізнесу.

Проте, наявні й недоліки цієї структури. Один із недоліків полягає у великому обсязі відповідальності на одній особі. Керівник повинен бути компетентним у всіх аспектах діяльності суб'єкта господарювання або проекту, що може бути важко досягнути, особливо у великих установах або проектах з великою складністю [52].

Мінусом цієї структури є обмежена масштабованість. У разі зростання обсягів роботи або розширення бізнесу елементарна організаційна структура може стати неефективною через обмежені можливості однієї людини управляти всіма процесами.

Також у цій структурі може виникнути проблема з працездатністю та надійністю. Залежність від однієї особи може призвести до зупинки діяльності у

випадку хвороби, відпустки або відходу цієї особи з організації.

Отже, елементарна організаційна структура має свої переваги у простих та маленьких установах, але також має свої обмеження, особливо у великих установах або проектах зі складною структурою [17].

Лінійна організаційна структура є однією з найпоширеніших та класичних форм організаційного управління. У цій структурі існує прямий лінійний ланцюг командування від керівника установи до працівників базового рівня. Кожен працівник звітує перед своїм безпосереднім керівником, що сприяє швидкому прийняттю рішень та чіткості в розподілі відповідальності. Така структура часто знаходить своє застосування у виробничих установах, де процес виробництва потребує чіткого контролю та координації.

Однією з переваг лінійної організаційної структури є її простота та зрозумілість. Кожен працівник знає, до кого він звертається за інструкціями та ким керує. Це сприяє ефективному прийняттю рішень та оперативному вирішенню проблем. Крім того, лінійна структура зменшує можливість конфліктів через чітку систему підпорядкування [18].

Проте, наявні й недоліки цієї структури. Один із недоліків полягає у великій навантаженості на верхніх рівнях управління. Керівники на верхньому рівні повинні контролювати велику кількість підлеглих, що може перешкоджати оперативному прийняттю рішень та збільшувати час на їх передачу до виконавців. Крім того, централізована природа лінійної структури може затримувати комунікацію та інновації, оскільки всі рішення приймаються зверху вниз, без залучення працівників базового рівня.

Ще одним недоліком є низька гнучкість. Умовно говорячи, ця структура працює як плоский хвіст, де кожна діяльність обмежується ієрархічними рамками. Це може ускладнювати адаптацію до змін у середовищі або внутрішніх потребах суб'єкта господарювання. Наприклад, якщо потрібно швидко створити новий відділ або змінити процес виробництва, у лінійній структурі це може бути складно здійснити через необхідність узгодження з багатьма рівнями управління.

Крім того, лінійна структура не завжди підходить для великих суб'єктів господарювання або тих, які операційно зосереджені на інноваціях та творчості.

Вони можуть зазнавати труднощів у впровадженні нових ідей через відсутність механізмів, які б дозволяли працівникам базового рівня вносити свої пропозиції безпосередньо на верхні рівні управління.

Отже, лінійна організаційна структура, хоча й має свої переваги, також має значні недоліки, особливо у контексті змінного та конкурентного бізнес середовища. Її ефективність залежить від конкретного типу бізнесу, його розміру, завдань та стратегії.

Функціональна організаційна структура - це тип організаційної структури, в якій суб'єкт господарювання організується по функціональних галузях, таких як маркетинг, виробництво, фінанси та управління персоналом. Кожна функціональна область відповідає за певні аспекти діяльності установи, а співробітники всередині кожної області мають спеціалізовані навички та компетенції. Ось кілька ключових моментів про функціональну організаційну структуру:

Переваги [18]:

- Спеціалізація: кожен відділ спеціалізується у своїй галузі, що сприяє підвищенню професіоналізму та якості роботи.
- Економічна ефективність: концентрація ресурсів у функціональних областях дозволяє оптимізувати використання ресурсів та знизити витрати.
- Легкість управління: управління у такій структурі централізованіше, що спрощує координацію і контроль над виконанням завдань.
- Кар'єрне зростання: можливість розвитку кар'єри в межах однієї функціональної галузі, оскільки фахівці можуть розвивати свої навички та експертизу у специфічній галузі.
- Чіткість завдань: поділ відповідальності та обов'язків допомагає чітко визначити завдання кожного відділу.

Недоліки:

- Відсутність координації між відділами: оскільки кожен відділ працює незалежно, це може призвести до труднощів у координації та інтеграції різних функціональних областей.
- Обмежена комунікація: через поділ функціональних областей може

виникнути брак комунікації між відділами, що ускладнює обмін інформацією та ідеями.

– Труднощі в інноваціях: функціональні структури можуть бути менш гнучкими і повільними в прийнятті рішень, що ускладнює інновації та адаптацію до умов ринку, що змінюються.

– Втрата спільної мети: замість того, щоб зосередитися на загальних цілях установи, співробітники можуть почати діяти на користь свого відділу, що може призвести до конфліктів інтересів [19].

Хоча функціональна організаційна структура має свої плюси та мінуси, її ефективність залежить від специфіки установи, її цілей та контексту бізнесу. Установи повинні ретельно зважувати ці фактори при виборі типу організаційної структури, щоб забезпечити найкращу відповідність своїм потребам та цілям.

Матрична організаційна структура представляє собою специфічну форму установи, де кожен працівник має два напрямки підпорядкування: функціональний і проєктний. Функціональне підпорядкування базується на фаховій спеціалізації працівника і відбувається в межах його відділу або підрозділу, де він виконує основні завдання своєї професійної області. З іншого боку, проєктне підпорядкування стосується конкретного проєкту або завдання, для якого працівник призначений, і може змінюватися залежно від потреб проєкту.

В матричній структурі використовується матриця, яка відображає взаємодію між функціональними групами і проєктними командами. У цій матриці горизонтальні рядки відповідають функціональним підрозділам, а вертикальні стовпці представляють проєкти чи завдання. Кожен працівник в матричній структурі звітує як функціональному керівнику (за своєю спеціалізованою діяльністю), так і проєктному керівнику (за виконання конкретного завдання).

Однією з головних переваг матричної структури є її гнучкість. Вона дозволяє організації ефективно використовувати ресурси для різних проєктів, надаючи доступ до фахівців різних спеціалізацій. Такий підхід сприяє інноваціям та розвитку, оскільки забезпечує обмін ідеями між різними командами. Крім

того, матрична структура дозволяє керівництву більш ефективно вирішувати складні завдання, оскільки вона об'єднує фахову експертизу зі специфічними потребами проєктів.

Ще однією важливою особливістю матричної організаційної структури є здатність залучати кращих фахівців до проєктів, оскільки вони можуть працювати над цікавими та важливими завданнями безпосередньо, навіть якщо вони не належать до структурного підрозділу, де знаходиться проєкт. Це дозволяє максимально використовувати потенціал працівників і забезпечує більшу мотивацію та залученість до роботи [45].

Нарешті, матрична структура може сприяти розвитку лідерських якостей у працівників, оскільки вони мають можливість працювати з різними керівниками та отримувати різноманітний досвід. Це може сприяти розвитку їхньої кар'єри та підвищенню їхньої конкурентоспроможності на ринку праці.

Усі ці аспекти роблять матричну організаційну структуру привабливим варіантом для багатьох суб'єктів господарювання, особливо тих, які операційно залежать від ефективності управління ресурсами та реалізації проєктів. Однак перед впровадженням матричної структури необхідно ретельно проаналізувати конкретні потреби установи та забезпечити належну підготовку кадрів та систему управління, щоб максимізувати її ефективність [20].

Проте матрична організаційна структура має свої недоліки. Наприклад, можливі конфлікти між функціональними і проєктними керівниками через різницю цілей та пріоритетів. Також може виникати плутанина в підпорядкуванні та накладання владних повноважень, що ускладнює прийняття рішень. Крім того, матрична структура може бути менш ефективною у вирішенні невеликих завдань або завдань з невеликою кількістю учасників, оскільки вона потребує значних ресурсів та зусиль для управління.

Усе ж, при правильному впровадженні та ефективному керівництві, матрична організаційна структура може стати потужним інструментом для досягнення стратегічних цілей суб'єкта господарювання, забезпечуючи гнучкість, ефективне використання ресурсів і сприяючи інноваціям та розвитку.

Управління персоналом є комплексною системою, що охоплює всі аспекти

роботи з працівниками для забезпечення ефективного функціонування суб'єкта господарювання. Основна мета полягає у раціональному використанні трудових ресурсів, їх розвитку, мотивації та створенні умов для досягнення стратегічних цілей організації. Використовуються різні методи управління – адміністративні, економічні та соціально-психологічні, кожен з яких спрямований на стимулювання працівників і вдосконалення організаційної культури.

## **1.2. Система управління персоналом суб'єкта господарювання**

Система управління персоналом – це сукупність взаємопов'язаних елементів, повне використання яких забезпечує ефективність управління персоналом. Ефективність управління персоналу залежить від оптимальності побудови системи управління персоналом, механізму її функціонування, від оптимальності обраних методів управління персоналом.

Система управління персоналом є реалізатором функцій управління персоналом та являє собою сукупність ув'язаних, погоджених методів й засобів управління персоналом суб'єкта господарювання, які покликані упорядкувати, організувати й направити діяльність персоналу на досягнення мети [22].

В цілому система управління персоналом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних й горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників й спеціалістів у процесі обґрунтування, розробки, прийняття й реалізації управлінських рішень [5]. Головною метою системи управління персоналом є кадрове забезпечення суб'єкта господарювання, ефективне використання кадрів, а також їх професійний й соціальний розвиток.

Розробка й впровадження системи управління персоналом на суб'єкті господарювання припускає існування сформульованої суб'єкта господарювання, на підставі якої зафіксовані його цілі й цінності. Також необхідний єдиний корпоративний стандарт робочої поведінки персоналу (кодекс корпоративної поведінки), завдяки якому будуть досягатися поставлені цілі з одночасним

прямуванням цінностям [4], або, іншими словами, необхідна філософія управління кадрами, яка інтегрована у філософію суб'єкта господарювання.

Під філософією суб'єкта господарювання слід розуміти сукупність внутрішньо-організаційних принципів, моральних та адміністративних норм та правил взаємовідносин персоналу, систему цінностей та переконань, яку сприймають весь персонал, та яка підпорядкована глобальній меті суб'єкта господарювання [5].

Філософія управління персоналом є невід'ємною частиною філософії суб'єкта господарювання, її основою. Сутність філософії управління персоналом полягає в тому, що працівники мають можливість задовольнити свої особисті потреби, працюючи на даному суб'єкті господарювання. Філософія управління персоналом розглядає процес управління персоналом з логічної, психологічної, соціологічної, економічної, організаційної й етичної точок зору [5]. Завданням системи управління персоналом в філософському змісті є задоволення потреб у комплектуванні персоналом суб'єкта господарювання та в найбільш повному задоволенні потреб працівників. Система управління персоналом будується на ряді принципів (табл. 1.2) і методів [5-7].

Таблиця 1.2

#### Принципи побудови системи управління персоналом

| Принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління персоналом                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Принципи, що визначають напрями розвитку системи управління персоналом                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обумовленості функцій управління персоналом цілям виробництва</li> <li>2. Первинності функцій управління персоналом</li> <li>3. Оптимального співвідношення функцій, направлених на організацію системи управління персоналом й функції управління персоналом</li> <li>4. Потенційних імітацій – уміння кожного працівника імітувати функції вищестоящего, нижчестоящего співробітника й функції робітників свого рівня</li> <li>5. Економічності – найбільш ефективна й економічна система управління персоналом</li> <li>6. Прогресивності</li> <li>7. Перспективності</li> <li>8. Оперативності</li> <li>9. Оптимальності</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Концентрації – концентрація зусиль працівників окремого відділення або всієї системи управління персоналом на вирішенні основних задач</li> <li>2. Спеціалізації</li> <li>3. Паралельності</li> <li>4. Адаптивності (гнучкості)</li> <li>5. Спадкоємності – загальна методична основа проведення роботи по удосконаленню системи управління персоналом на різних рівнях та різними спеціалістами</li> <li>6. Безперервності</li> <li>7. Ритмічності</li> <li>8. Прямоточності – упорядкованість і цілеспрямованість необхідної інформації за виробкою певного рішення</li> </ol> |

Методи побудови системи управління персоналом суб'єкта господарювання включають:

- обстеження (самообстеження, інтерв'ювання, активне спостереження робочого дня, миттєві спостереження, анкетування, вивчення документів, функціонально-вартісний аналіз);

- аналіз (системний аналіз, економічний аналіз, декомпозиція, послідовна підстановка, зрівняння, динамічний, структуризації цілей, експертно-аналітичний, нормативний, параметричний, моделювання, функціонально-вартісний аналіз, головних компонент, балансовий, кореляційний і регресійний аналіз, дослідний, матричний);

- формування (системний підхід, аналогій, експертно-аналітичний, параметричний, блоковий, моделювання, функціонально-вартісний аналіз, структуризації цілей, дослідний, творчих нарад, колективного блокноту – «банк» ідей, контрольних питань, морфологічний аналіз);

- обґрунтування (аналогій, зрівнянь, експертно-аналітичний, моделювання фактичного й бажаного становищ досліджуваного об'єкту, розрахунок кількісних та якісних показників оцінки економічної ефективності пропонованих варіантів, функціонально-вартісний аналіз);

- впровадження (вивчення, перепідготовка й підвищення кваліфікації працівників апарату керування, матеріальне й моральне стимулювання нововведень; залучення суспільних організацій, функціонально-вартісний аналіз) [10].

Для свого функціонування система управління персоналом суб'єкта господарювання потребує організаційного забезпечення, інформаційного та технічного забезпечення, нормативно-методичного та правового забезпечення.

Під організаційним забезпеченням розуміють сукупність взаємопов'язаних підрозділів системи управління персоналом й посадових осіб.

Під інформаційним забезпеченням системи управління персоналом розуміють сукупність реалізованих рішень по обсягу, розміщенню та формам організації інформації, що циркулює в системі управління при її функціонуванні

[5]. Інформаційне забезпечення, в свою чергу, включає оперативну інформацію, нормативно-довідкову інформацію, класифікатори техніко-економічної інформації та системи документації (уніфіковані та спеціальні). При проектуванні та розробці інформаційного забезпечення системи управління важливим є установлення складу й структури інформації, необхідної для прийнятої технології управління.

Під технічним забезпеченням системи управління персоналом суб'єкта господарювання розуміють комплекс технічних засобів – сукупність взаємопов'язаних єдиним керуванням та (або) автономних технічних засобів збору, реєстрації, накопичення, передачі, обробки, виводу й подання інформації, а також засобів організаційної техніки [5]. Комплекс технічних засобів дозволяє вирішувати задачі керування з мінімальними трудовими й вартісними затратами, із заданою точністю й вірогідністю у задані строки. Він повинен володіти інформаційною, програмною та технічною сумісністю вхідних засобів; адаптуванням до умов функціонування служби управління персоналом; можливістю розширення з метою підключення нових пристроїв.

Під нормативно-методичним забезпеченням системи управління персоналом розуміють сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядницького, технічного, нормативно-технічного, техніко-економічного й економічного характеру, а також нормативно-довідкові матеріали, що встановлюють норми, правила, вимоги, характеристики, методи та інші дані, які використовуються при рішенні задач організації праці та управління персоналом та які затверджені в певному порядку компетентним відповідним органом або керівництвом суб'єкта господарювання [5]. Нормативно-методичне забезпечення створює умови для ефективного процесу підготовки, прийняття й реалізації рішень щодо питань управління персоналом.

Правове забезпечення системи управління персоналом складається з використання засобів та форм юридичного впливу на органи та об'єкти управління персоналом з метою досягнення ефективної діяльності суб'єкта

господарювання [5]. Основним завданням правового забезпечення системи управління персоналом є правове регулювання трудових відносин між роботодавцем та найманими робітниками, захист прав та законних інтересів працівників, що впливають з трудових відносин.

Система управління персоналом вміщує не тільки функціональні підрозділи, які займаються роботою з персоналом, але й вище керівництво, а також керівництво функціональних підрозділів, що виконують функції науково-технічного, виробничого, економічного керівництва, управління зовнішніми господарськими зв'язками й кадрами, ось чому її неможливо відокремити від системи управління суб'єкта господарювання. Система управління персоналом є базисом побудови системи управління суб'єкта господарювання (рис.1.1).



Рис. 1.1. Система управління персоналом суб'єкта господарювання

Кожна з підсистем системи управління має головне завдання. Основним завданням підсистеми керівництва системи управління суб'єкта господарювання є розробка та реалізація філософії суб'єкта господарювання, основним завданням функціональних підсистем – розробка та реалізація різних видів політики суб'єкта господарювання. Підсистема управління персоналом, будучи

головним елементом системи управління суб'єкта господарювання, розробляє та реалізує кадрову політику суб'єкта господарювання, основою якої є процес кадрового забезпечення.

Основними напрямками діяльності підсистеми управління персоналом є:

- стратегічне управління персоналом та кадровою політикою; управління плануванням персоналу; управління наймом, підбором та залученням персоналу;
- управління трудовими відносинами; управління умовами праці; управління розвитком персоналу; управління мотивацією персоналу;
- управління соціальним розвитком; управління розвитком організаційних структур управління; управління правовим, інформаційним забезпеченням системи управління персоналом.

Кадрове забезпечення, інтегруючись у кадрову політику, охоплює низку її найважливіших складових – залучення, відбір та наймання персоналу; підбір та розміщення персоналу; професійну орієнтацію та адаптацію персоналу; мотивацію та стимулювання персоналу; професійне навчання, атестацію персоналу та просування по службі; управління діловою кар'єрою персоналу, а отже спричиняє активний вплив на систему управління суб'єкта господарювання та на суб'єкт господарювання в цілому, бо надає суб'єкту господарювання основну умову його сучасного функціонування – конкурентоздатний кадровий потенціал з високим рівнем професіоналізму та компетентності, особистісних якостей, працівників з інноваційним та мотиваційним механізмом [41].

Система управління персоналом дозволяє суб'єкту господарювання чітко реагувати на події у зовнішньому середовищі, обирати такі варіанти поведінки, які б узгоджували його економічні процеси з вимогами господарського механізму країни. Від злагодженої роботи системи управління персоналом з іншими функціональними підсистемами, грамотної реалізації кадрової політики та процесу кадрового забезпечення залежить успішна діяльність суб'єкта господарювання.

### **1.3. Методичні засади оцінки персоналу та системи управління персоналом суб'єкта господарювання**

Оцінка ефективності управління персоналом – це процес вимірювання та аналізу, наскільки добре установа керує своїми людськими ресурсами для досягнення організаційних цілей. Цей процес допомагає визначити сильні та слабкі сторони управління персоналом, що дозволяє вчасно внести корективи та підвищити продуктивність. Відповідно до даного аналізу важливо враховувати виконання поставлених цілей суб'єкта господарювання. Оцінка ступеня виконання завдань і досягнення цілей, встановлених для співробітників. Це може включати оцінку досягнення ключових показників ефективності (KPI).

Оцінка персоналу дозволяє вивчити ступінь підготовленості працівника до виконання саме того виду діяльності, яким він займається, а також реальних можливостей для оцінки перспектив зростання.

Аналіз практики управління показує, що суб'єкти господарювання використовують в більшості випадків одночасно обидва види оцінки діяльності працівників, тобто оцінку праці і оцінку якостей, що впливають на досягнення результатів. Оцінна форма включає два відповідні розділи, в кожному з яких від керівника разом з бальною оцінкою зазвичай потрібне розгорнуте обґрунтування. Оціночні процедури передбачають індивідуальне обговорення підсумків оцінки з підлеглим, який засвідчує це підписом, а також може зафіксувати незгоду з висновками начальника і особливі обставини, що вплинули на результати роботи [23].

На більшості установ оцінка організовується щорічно, в окремих суб'єктах господарювання (особливо якщо вони застосовують спрощені процедури оцінки) — кожні півроку. Крім того, проводяться неформальні співбесіди і в проміжку між щорічними формальними оцінками обговорюються результати праці і обов'язкового поточного нагляду за діяльністю підлеглих. Якщо процедури оцінки роботи добре формалізовані, доцільно проводити оціночні заходи частіше, наприклад, в кінці кожного тижня, місяця, кварталу. Хоча ці заходи не є оціночними, але можуть давати суттєву інформацію про динаміку

ефективності роботи працівників і підрозділів в цілому.

Чи не найскладніше при проведенні оцінки – виробити критерії оцінки.

Предметами оцінки можуть бути:

- виконання посадових обов'язків;
- особливості поведінки;
- ефективність діяльності;
- рівень досягнення цілей;
- рівень компетентності, тощо.

Основними об'єктами оцінки персоналу можуть бути [68]:

- результати роботи за певний період;
- ті або інші сторони діяльності або ставлення до своїх обов'язків;
- риси особи, пов'язані з виконанням службових функцій;
- потенційні здібності до відповідної роботи.

Оцінка праці — заходи щодо визначення відповідності кількості і якості праці вимогам технології виробництва.

Оцінка праці дає можливість вирішувати такі кадрові задачі:

- оцінити потенціал для просування і зниження вірогідності висунення некомпетентних співробітників;
- понизити витрати на навчання;
- підтримувати у співробітників відчуття справедливості і підвищувати трудову мотивацію;
- організувати зворотний зв'язок зі співробітникам щодо питань якості їхньої роботи;
- розробляти кадрові програми навчання і розвитку персоналу.

Розрізняють методи індивідуальної і групової оцінки.

Методи індивідуальної оцінки оцінюють конкретного працівника і включають таке:

- оцінна анкета – стандартизований набір питань або побажань (Додаток А). Оцінювач відзначає наявність або відсутність певної межі у оцінюваного і ставить відмітку напроти її опису. Загальний рейтинг за наслідками такої анкети є сумою набраних балів;

- порівняльна анкета – модифікація оцінної анкети. Контролери готують список описів правильної або неправильної поведінки на робочому місці.

Оцінювачі, що спостерігали за поведінкою, розташовують ці описи мовби за шкалою від «відмінно» до «погано», внаслідок чого з'являється «ключ» анкети. Особи, що проводили оцінку праці конкретних виконавців, відзначають найбільш відповідні описи. Оцінкою результативності праці є сума рейтингів за відзначеними описами;

- анкета заданого вибору, в якій задаються основні характеристики і перелік варіантів поведінки оцінюваного (табл. 1.3.). За шкалою важливості оцінюють у балах набір характеристик того, як виконує свою роботу оцінюваний працівник.

Таблиця 1.3

#### Приклад анкети заданого вибору

| Анкета заданого вибору (фрагмент)                                                                                                                                                                                                                    |        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Оцініть за шкалою зниження важливості в балах (від 1 до 4) наступний набір характеристик того, як виконує свою роботу співробітник, якого оцінюють. Оцінку «1» отримує найбільш характерна риса співробітника, оцінку «4» - найменш характерна риса. |        |
| Критерії                                                                                                                                                                                                                                             | Оцінка |
| розуміє пояснення відразу                                                                                                                                                                                                                            |        |
| рідко втрачає час                                                                                                                                                                                                                                    |        |
| з ним легко розмовляти                                                                                                                                                                                                                               |        |
| стає лідером при роботі в групі                                                                                                                                                                                                                      |        |
| витрачає час на необхідні аспекти роботи                                                                                                                                                                                                             |        |
| спокійний у будь-якій ситуації                                                                                                                                                                                                                       |        |
| багато працює                                                                                                                                                                                                                                        |        |

- шкала рейтингів поведінкових установок – в бланку описуються вирішальні ситуації професійної діяльності. Анкета рейтингу містить звичайно від шести до десяти спеціальних характеристик результативності праці, кожна з яких виводиться з п'яти або шести вирішальних ситуацій з описом поведінки. Особа, що проводила оцінку, відзначає той опис, який більшою мірою відповідає кваліфікації оцінюваного. Тип ситуації співвідноситься з балами;

- описовий метод оцінки полягає в тому, що оцінювачу пропонують описати переваги і недоліки поведінки працівника. Часто цей метод комбінується з іншими, наприклад, з шкалами рейтингу поведінкових установок;

- метод оцінки за вирішальною ситуацією – фахівці за оцінкою готують

список описів «правильної» і «неправильної» поведінки працівників в окремих ситуаціях і розподіляють їх за рубриками відповідно до характеру роботи. Оцінювач готує журнал для записів по кожному оцінюваному працівнику, в який вносить приклади поведінки за кожною рубрикою. Потім цей журнал використовується для оцінки результативності праці. Як правило, метод слугує для оцінок, що даються керівником, а не колегами і підлеглими;

- шкала нагляду за поведінкою – як і метод оцінки за вирішальною ситуацією, орієнтований на фіксацію вчинків. Для визначення поведінки працівника в цілому оцінювач на шкалі фіксує кількість випадків, коли працівник поведився тим або іншим чином (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

#### Приклад бланку нагляду за поведінкою

| Бланк нагляду за поведінкою (фрагмент)                                                                            |        |   |   |   |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---|---|---|---|
| Поведінка на роботі                                                                                               | Оцінка |   |   |   |   |
| 1. Приходить на роботу п'ять днів на тиждень<br>Майже ніколи<br>Майже завжди                                      | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Приходить на роботу вчасно<br>Майже ніколи<br>Майже завжди                                                     |        |   |   |   |   |
| 3. Попереджає начальство принаймні за дві години у разі відсутності або спізнання<br>Майже ніколи<br>Майже завжди |        |   |   |   |   |
| 4. Знаходить кого-небудь, хто підмінить у разі відсутності<br>Майже ніколи<br>Майже завжди                        |        |   |   |   |   |

Методи групової оцінки – дають можливість провести порівняння ефективності роботи співробітників усередині групи, зіставити працівників між собою. Існують такі [59]:

– метод класифікації – оцінювач повинен розподілити всіх працівників по черзі, від кращого до гіршого, за яким-небудь одним загальним критерієм. Проте це достатньо складно, якщо кількість осіб в групі перевищує 20. Значно простіше виділити найуспішнішого або неуспішного працівника, ніж ранжувати середніх;

– метод альтернативної класифікації - для цього оцінювач спочатку повинен обрати найкращого і найгіршого працівників, потім відібрати наступних

за ними і т.д.;

– порівняння по парах робить класифікацію простіше і достовірніше — порівняння кожного з кожним проводиться в спеціально згрупованих парах. Потім наголошується кількість разів, коли працівник виявлявся кращим у своїй парі, і на підставі цього будується загальний рейтинг. Оцінка може бути ускладнена, якщо число співробітників дуже велике (число пар буде дуже великим, і робота з анкетною стане обтяжливою);

– метод заданого розподілу – оцінювач наказує дати працівникам оцінки в рамках заздалегідь визначеного (фіксованого) розподілу оцінок. Наприклад:

10 % — незадовільно; 20 % — задовільно; 40 % — цілком задовільно; 20 % — добре; 10 % — відмінно; всього — 100 %.

Оцінка праці — це виявлення працівників:

- які не задовольняють стандарти роботи;
- які задовольняють стандарти роботи;
- які істотно перевищують стандарти роботи.

Оцінка персоналу припускає:

- діагностування рівня розвитку професійно важливих якостей;
- зіставлення індивідуальних результатів із стандартними вимогами роботи (за рівнями і специфікою посад);
- виявлення співробітників з якостями, що відхиляються від стандартів;
- оцінку перспектив ефективної діяльності;
- оцінку зростання;
- ротацію.

Зведення і обробка даних, як правило, проводяться після закінчення оцінки персоналу. Для підведення узагальнених підсумків:

- складаються порівняльні таблиці ефективності працівників;
- виділяються групи ризику (тих, хто неефективно працює, або працівників з неоптимальним рівнем розвитку професійно важливих якостей);
- виділяються групи зростання (працівників, орієнтованих і здатних до розвитку і професійного зростання);
- готуються рекомендації щодо використання даних оцінки.

Щоб кадровою інформацією можна було скористатися при ухваленні кадрових і інших рішень, необхідно правильно організувати зберігання інформації за наслідками оцінки, слід розробити особливу форму введення і зберігання інформації (за персоналіями, відділами, рівнями ієрархії, напрямками діяльності підрозділів). Необхідно також мати нагоду пошуку інформації і за цими параметрами, і за параметрами якості і кількості праці.

#### **1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління персоналом суб'єкта господарювання**

Нормативно-правове забезпечення системи управління персоналом установи включає в себе комплекс нормативних та правових документів, котрі складаються із законодавчої бази (Закони України та підзаконні нормативно-правові акти у сфері регулювання трудової діяльності) та внутрішньо-фірмової системи юридичних та нормативних актів (колективні договори і угоди).

До основних завдань правового забезпечення системи управління персоналом відносять [12]:

- правове регулювання трудових відносин, які складаються між роботодавцями і найманими робітниками;
- захист прав і законних інтересів працівників, які впливають із трудових відносин.

При цьому ресурсне забезпечення системи управління персоналом є необхідною складовою для ефективного функціонування установ в умовах динамічних змін, що характерне для сучасних суб'єктів господарювання. Від унікальних особливостей ресурсів, якими володіє суб'єкт господарювання і від вміння керуючого складу суб'єкта господарювання управляти ресурсним потенціалом залежить можливість отримання і підтримки конкурентних переваг суб'єкта господарювання, які, в свою чергу, виступають фактором забезпечення ефективності діяльності будь-якого суб'єкта господарювання.

Досконале знання ресурсів і вміння використовувати їх у процесі управління персоналом є однією з найголовніших умов забезпечення належної ефективності функціонування суб'єкта господарювання. При цьому потрібно не тільки знати перелік складових ресурсного забезпечення, але й чітко уявляти їх структуру. Ресурсне забезпечення управління персоналом складається з нормативно-правової бази, методичного, інформаційного, кадрового, фінансового та матеріально-технічного забезпечення [36].

Головним організаційним документом для будь-якого суб'єкта господарювання або установи відповідно до законодавства України (Закону України «Про колективні договори і угоди») є колективний договір, який укладається між власником (або його уповноваженим органом) та профспілковим (або аналогічним уповноваженим) органом. Цей договір спрямований на регулювання виробничих, трудових та соціально-економічних відносин, сприяє узгодженню інтересів працівників та роботодавців.

Колективний договір укладається:

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

Трудове законодавство України охоплює такі основні закони:

1. Кодекс законів про працю (КЗпП) України. КЗпП України Кодекс законів про працю України регулює трудові відносини всіх працівників, сприяючи зростанню продуктивності праці, поліпшенню якості роботи, підвищенню ефективності суспільного виробництва і піднесенню на цій основі матеріального і культурного рівня життя трудящих, зміцненню трудової дисципліни і поступовому перетворенню праці на благо суспільства в першу життєву потребу кожної працездатної людини [1].

2. Закон України «Про зайнятість населення» визначає правові, економічні та організаційні засади реалізації державної політики у сфері зайнятості

населення, гарантії держави щодо захисту прав громадян на працю та реалізації їхніх прав на соціальний захист від безробіття [8].

3. Закон України «Про колективні договори і угоди» визначає правові засади розробки, укладення та виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і роботодавців [9].

4. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» визначає правові і організаційні засади функціонування системи заходів по вирішенню колективних трудових спорів (конфліктів) і спрямований на здійснення взаємодії сторін соціально-трудова відносин у процесі врегулювання колективних трудових спорів (конфліктів), що виникли між ними.

5. Закон України «Про оплату праці» визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах, на підставі трудового договору з підприємствами, установами, організаціями усіх форм власності та господарювання, а також з окремими громадянами та сфери державного і договірної регулювання оплати праці і спрямований на забезпечення відтворювальної і стимулюючої функцій заробітної плати [10].

6. Закон України «Про охорону праці» визначає основні положення щодо реалізації конституційного права працівників на охорону їх життя і здоров'я у процесі трудової діяльності, на належні, безпечні і здорові умови праці, регулює за участю відповідних органів державної влади відносини між роботодавцем і працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні [11].

7. Закон України «Про пенсійне забезпечення» гарантує всім непрацездатним громадянам України право на матеріальне забезпечення за рахунок суспільних фондів споживання шляхом надання трудових і соціальних пенсій. Цей закон спрямований на те, щоб повніше враховувалася суспільно корисна праця як джерело зростання добробуту народу і кожної людини, встановлює єдність умов і норм пенсійного забезпечення робітників, членів

колгоспів та інших категорій трудящих. Законом гарантується соціальна захищеність пенсіонерів шляхом встановлення пенсій на рівні, орієнтованому на прожитковий мінімум, а також регулярного перегляду їх розмірів у зв'язку із збільшенням розміру мінімального споживчого бюджету і підвищенням ефективності національної економіки [13].

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

- зміни в організації виробництва і праці;
- забезпечення продуктивної зайнятості;
- нормування і оплати праці, встановлення форми, системи, розмірів заробітної плати та інших видів трудових виплат (доплат, надбавок, премій та ін.);
- встановлення гарантій, компенсацій, пільг;
- участі трудового колективу у формуванні, розподілі і використанні прибутку суб'єкта господарювання (якщо це передбачено статутом);
- режиму роботи, тривалості робочого часу і відпочинку;
- умов і охорони праці;
- забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення і відпочинку працівників;
- гарантій діяльності профспілкової чи інших представницьких організацій працівників;
- умов регулювання фондів оплати праці та встановлення міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень в оплаті праці;
- забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків;
- заходи, спрямовані на запобігання, протидію та припинення мобінгу (цькування), а також заходи щодо відновлення порушених внаслідок мобінгу (цькування) прав;
- заборона дискримінації. [14]

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

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

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

Правила внутрішнього трудового розпорядку, можуть включати такі розділи:

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

До складу документів організаційно-методичного і методичного характеру, які згідно КЗпП на локальному рівні реалізують право роботодавця регулювати трудові відносини, відносяться різноманітні внутрішні положення та інструкції. Серед таких положень доцільно відзначити такі:

- формування кадрового резерву;
- організації адаптації;

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

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

Документи, які регламентують роботу окремих структурних підрозділів у складі організації, включають в себе Положення про структурні підрозділи. Вони визначають завдання, функції, права, відповідальність та взаємодію з іншими підрозділами. Ці документи розробляються керівниками або фахівцями зазначених підрозділів на основі типових положень і підтверджуються головним керівником організації [70].

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

Структурні підрозділи апарату управління суб'єкта господарювання (відділ стандартизації, відділ організації управління, юридична служба) несуть відповідальність за забезпечення систем управління нормативно-правовими документами.

## Висновки до розділу 1

Управління персоналом – дуже поширений і важливий соціально-економічний феномен. Це дуже складне, багатоцільове і багатогранне явище. Аналіз наукової літератури показує, що є приклади різних інтерпретацій поняття «управління персоналом».

На нашу думку, у загальному вигляді, управління персоналом, можна розглядати, як комплексну систему, яка включає різні напрями, форми і види організаційної взаємодії з працівниками суб'єкта господарювання для забезпечення необхідної кількості кваліфікованих працівників, які повинні бути мотивовані виконувати необхідні виробничі функції та забезпечувати необхідну виробничу поведінку. Основна суть управління персоналом полягає у тому, щоб ставитися до працівників, як до цінного ресурсу суб'єкта господарювання. Поєднання досвіду вітчизняних та закордонних теоретиків та практиків дозволяє сформулювати головну мету управління персоналом – максимально створити, розвинути та використати персонал суб'єкта господарювання та його потенціал.

Система управління персоналом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних й горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників й спеціалістів у процесі обґрунтування, розробки, прийняття й реалізації управлінських рішень. Головною метою системи управління персоналом є кадрове забезпечення суб'єкта господарювання, ефективне використання кадрів, а також їх професійний й соціальний розвиток.

Під оцінкою персоналу звичайно розуміють цілеспрямоване порівняння певних характеристик (професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці) працівників з відповідними параметрами, вимогами, еталонами.

Вивчення та дослідження інформації може здійснюватись лише на основі певних аналітичних методів - графічного, структурно-композиційного, непрямих залежностей та ін.

Визначення потреби в чисельності персоналу складається з трьох моментів: вибору методу розрахунку чисельності співробітників; визначення вихідних даних для проведення розрахунку й виконання самого розрахунку кількісної потреби в працівниках.

Нормативно-правове забезпечення системи управління персоналом суб'єкта господарювання включає в себе комплекс нормативних та правових документів, котрі складаються із законодавчої бази (Закони України та підзаконні нормативно-правові акти у сфері регулювання трудової діяльності) та внутрішньо-фірмової системи юридичних та нормативних актів (колективні договори і угоди). Документи організаційного розпорядку включають в себе Правила внутрішнього трудового порядку, які визначають систему організації праці. Правила внутрішнього трудового порядку охоплюють регулювання робочого графіку та відпочинку, а також забезпечують виконання трудової дисципліни та корпоративної етики співробітниками.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

#### 2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності суб'єкта господарювання

Державний університет «Житомирська політехніка» – заклад вищої освіти IV рівня акредитації в Житомирі.

Житомирська політехніка – єдиний цивільний заклад освіти інженерно-технологічного профілю на Житомирщині.

Університет було створено на підставі Наказу Міністерства вищої і середньої спеціальної освіти УРСР від 11.03.1960 р. № 84 і Наказу Київського політехнічного інституту (КПІ) від 24.11.1960 р. № 194 шляхом створення загально-технічного факультету КПІ. Студенти, що працювали на підприємствах, повинні були навчатися на факультеті протягом трьох років, після чого мали можливість закінчити навчання в інших закладах вищої освіти України та колишнього Радянського Союзу. 1 вересня 1960 року приступили до занять перші 175 студентів [52].

За нещодавно прийнятою офіційною версією університет вважає себе правонаступником Волинського політехнікуму, заснованого у 1920 році, однак ця версія піддається сумнівам [3].

Факультет почав працювати в приміщенні Житомирського педагогічного інституту. Навчання вели 26 викладачів, в тому числі 4 кандидати наук. Першим деканом загально-технічного факультету був обраний кандидат економічних наук, доцент Василь Іванович Анашкін.

На початку 1964-65 навчального року загальна кількість студентів загально-технічного факультету вже становила 1052 чоловіки, а викладачів — до 39 чоловік.

З вересня 1966 року загально-технічний факультет був розташований в спеціально побудованому чотириповерховому будинку по вул. Пушкінській, 44.

1967 рік — на загально-технічного факультету відкривається вечірнє відділення за повним циклом навчання з двох спеціальностей:

- технологія машинобудування, металорізальні верстати та інструменти;
- автоматика і телемеханіка.

1969 рік — завершено будівництво частини навчально-лабораторного корпусу по вул. Чуднівській 103, куди була переведена частина кафедр і лабораторій.

Наказом Міністерства освіти УРСР № 192-1 від 26.11.74 р. загально-технічного факультету з 1 січня 1975 реорганізовується в Житомирський філіал Київського політехнічного інституту.

У період найбільш активного формування профілю філіалу і будівництва його основних приміщень деканом загально-технічного факультету, а потім першим директором філіалу з 1966 по 1976 роки був кандидат технічних наук, доцент В.Г. Баженов.

У 1976–1979 рр. директором філіалу був кандидат технічних наук, доцент В. С. Северилов.

З березня 1979 р. директором філіалу було призначено доктора технічних наук, професора Б.Б. Самотокіна [52].

Підготовку спеціалістів за сімома спеціальностями почали здійснювати дванадцять кафедр, а середньорічний контингент студентів становив 620 чоловік. Всього професорсько-викладацький склад філіалу у ці роки аж до відокремлення в самостійний ЗВО становив 129 викладачів, із них — 8 докторів наук (6,2%), 66 кандидатів наук (51,2%).

За 33 роки філіал підготував для народного господарства країни майже 5 тисяч інженерів-механіків та інженерів-електриків, більше 3 тисяч студентів-заочників пройшли в філіалі загально-технічну підготовку.

З 1983 року у філіалі розпочато підготовку інженерів-електромеханіків за спеціальністю «Робототехнічні системи і комплекси».

1989 року в філіалі було відкрито фізико-математичну школу, яка пізніше була реорганізована в 1-й Міський ліцей при ЖІТІ.

Створений 1991 року факультет до інститутської підготовки об'єднав ліцей, заочну фізико-математичну школу, підготовчі курси і підготовче відділення для студентів-іноземців. Ліцей працює за фізико-математичним, інженерно-технологічним, хіміко-біологічним, економічним та суспільно-правознавчим профілями. Випускники ліцею отримують високий рівень підготовки з англійської мови, інформатики, стають студентами закладів вищої освіти країни [52].

1993 року в філіалі був створений факультет перепідготовки спеціалістів і тим самим закінчено відтворення системи безперервної освіти. Факультет проводить перепідготовку спеціалістів за спеціальностями:

- облік та аудит;
- менеджмент у виробничій сфері;
- програмне забезпечення обчислювальної техніки та автоматизованих систем;

Факультет проводить підвищення кваліфікації державних службовців, керівників підприємств, установ та організацій з питань обліку, податків, ревізії та аудиту, інформаційних технологій, організації економічної та фінансової роботи суб'єктів підприємницької діяльності. Забезпечує навчання з метою здобуття професій: бухгалтер, оператор ЕОМ, організатор підприємницької діяльності.

До моменту створення Житомирського інженерно-технологічного інституту студенти проходили підготовку на двох факультетах денної форми навчання:

- машинобудування і менеджменту;
- інформаційно-комп'ютерних технологій.

2 квітня 1994 року Постановою Кабінету Міністрів № 212 на базі Житомирського філіалу Київського політехнічного інституту засновано Житомирський інженерно-технологічний інститут (ЖІТІ).

В 1995 р. в інституті був відкритий факультет економіки та менеджменту. Зараз студенти цього факультету мають змогу отримувати вищу освіту за трьома спеціальностями:

- «Облік і аудит»
- «Економіка підприємства»
- «Менеджмент організацій».

У 2000 р. створено гірничо-екологічний факультет, який проводить підготовку висококваліфікованих спеціалістів за напрямками: 0903 «Гірництво» та 0708 «Екологія» і відповідно за спеціальностями:

- «Розробка родовищ корисних копалин»
- «Маркшейдерська справа»
- «Екологія та охорона навколишнього середовища».

З 2000 року інститут очолив кандидат технічних наук, доцент Петро Мельничук. За цей час відбулося багато позитивних змін. Значно збільшилась кількість студентів. В інституті було акредитовано дев'ять спеціальностей, а дванадцять ліцензовано за IV рівнем [52].

Відповідно до рішення Державної акредитаційної комісії Міністерства освіти і науки України від 15 жовтня 2002 р. (протокол № 41) Житомирський інженерно-технологічний інститут акредитовано в цілому за IV рівнем.

Важливою віхою в історії закладу освіти став 2003 р. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 березня 2003 р. № 149-р «Про реорганізацію Житомирського Інженерно-Технологічного Інституту» інститут реорганізовано шляхом перетворення в Житомирський державний технологічний університет (ЖДТУ).

Останнім часом значно збільшились міжнародні зв'язки. Багато уваги приділяється реконструкції університету. Збудовано фасад за європейським стандартом, два сучасних тенісних корти.

Відновлено спортивний зал. Розпочато будівництво стадіону та нового корпусу науково-методичного центру.

26 березня 2019 відповідно до наказу МОН України № 397 щодо перейменування ЖДТУ змінено назву закладу з Житомирського державного технологічного університету на Державний університет «Житомирська політехніка» [52].

2 вересня на пленарному засіданні Верховної Ради України було ухвалено постанову про те, щоб відсвяткувати на державному рівні сотий ювілей від дня заснування Державного університету «Житомирська політехніка».[4]

У вересні 2020 року Державний університет «Житомирська політехніка» разом з представниками норвезького уряду підписали угоду про реабілітацію учасників АТО/ООС.[5]

29 липня 2021 року у Державному університеті «Житомирська політехніка» створили інтерактивний музей науки і технологій «Політехнік». Наразі у музеї демонструють 30 експонатів, за допомогою яких відвідувачі можуть самостійно перевірити принципи роботи законів природи. У створенні експонатів музею, починаючи від ідеї і креслень, завершуючи втіленням, безпосередньо бере участь студентська лабораторія мехатроніки «MechLab». В інтерактивному музеї представлені експонати за такими тематичними напрямками: механіка, оптика, електрика, магнетизм, логіка, акустика.[6]

«Житомирська політехніка» в рейтингу «Топ-200 Україна» зайняла 53 місце, а серед «Кращих ЗВО північного регіону України» — 2 місце. Серед кращих закладів освіти Житомира «Житомирська політехніка» в 2022 році посіла перше місце.[7]

Узагальнена інформація про Державний університет «Житомирська політехніка» відображена у таблиці 2.1.

## Інформація про Державний університет «Житомирська політехніка»

|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Повне найменування юридичної особи | Державний університет «Житомирська політехніка»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Назва англійською                  | ZHYTOMYR POLYTECHNIC STATE UNIVERSITY                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Код ЄДРПОУ                         | 05407870                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Дата реєстрації                    | 27.05.1994                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Ректор                             | Євдокимов Віктор Валерійович                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Розмір статутного капіталу         | 0 грн                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Організаційно-правова форма        | Державна організація (установа, заклад)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Власник                            | Міністерство освіти і науки України                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Види діяльності                    | Основний: 85.42 Вища освіта<br>Інші: 85.31 Загальна середня освіта<br>85.32 Професійно-технічна освіта<br>85.41 Професійно-технічна освіта на рівні вищого професійно-технічного навчального закладу<br>85.53 Діяльність шкіл підготовки водіїв транспортних засобів<br>85.59 Інші види освіти, н.в.і.у.<br>72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук |
| Контактна інформація               | Місцезнаходження юридичної особи: Україна, 10005, Житомирська область, місто Житомир, вулиця Чуднівська, будинок 103 Тел. офіс.: +380 (41) 224-14-22; +380 (41) 224-14-26 E-mail: rector@ztu.edu.ua Сайт: <a href="https://ztu.edu.ua/">https://ztu.edu.ua/</a>                                                                                                                                      |

Місія Державного університету «Житомирська політехніка»: Розвиваємо лідерів. Створюємо інновації. Змінюємо світ на краще. Візія: Людиноцентрований Університет, осередок сучасних знань, освіти, технологій та інноваційних рішень, що розвиває лідерів змін, об'єднаних спільними цінностями та культурними сенсами. Університет, в якому освітній процес спрямований на інтелектуальну, соціокультурну та особистісну трансформацію здобувача освіти у лідера змін, здатного створювати інновації у глобальному світі. Освітні програми гармонійно поєднують здобуття фундаментальних знань, прикладних вмінь і навичок, дослідницьке та проектне навчання з оволодінням іноземними мовами, цифровими й інформаційними технологіями. Університет, здатний розвивати нові знання та забезпечувати трансфер технологій [52].

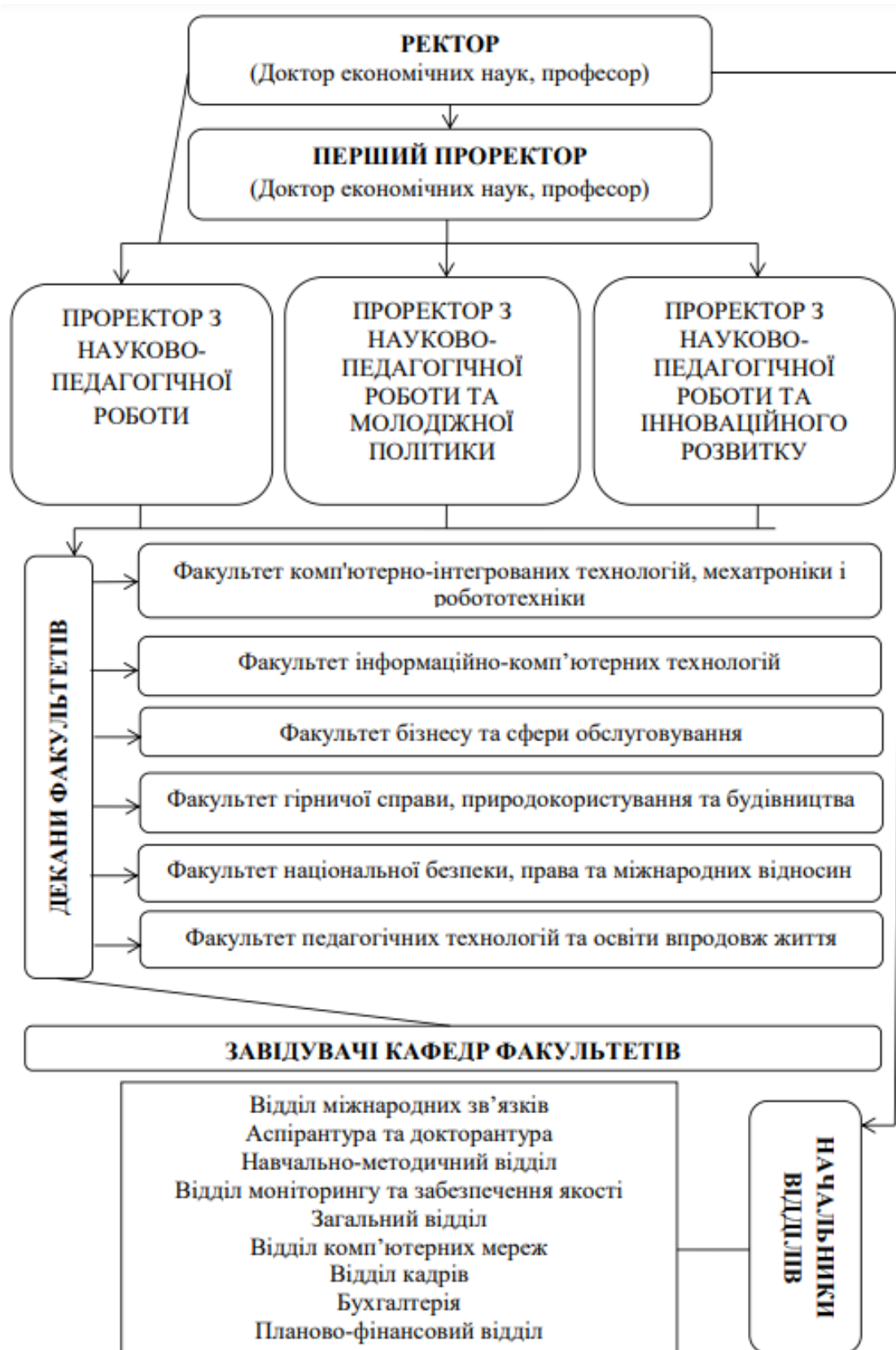


Рис. 2.1. Організаційна структура управління «Житомирської політехніки»

На рисунку 2.1 представлена організаційна структура управління «Житомирської політехніки». Очолює Житомирську політехніку ректор, який

здійснює керівництво за допомогою проректорів з різних напрямів діяльності, а саме: науково-педагогічна робота, молодіжна політика, інноваційний розвиток тощо. Відповідно проректори віддають розпорядження ректора деканам факультетів [52].

Структурні підрозділи утворюються, реорганізуються або ліквідуються відповідно до рішення Вченої ради Університету в порядку, визначеному Законом України «Про вищу освіту» і Статутом.

Основними структурними підрозділами Університету є факультети, кафедри, бібліотека.

Структурними підрозділами Університету можуть бути:

- наукові, навчально-наукові, науково-дослідні, науково-виробничі та проектні інститути, навчально-науково-виробничі центри (сектори, частини, комплекси тощо), дослідні станції, конструкторські бюро, відділи аспірантури і докторантури, навчально-виробничі комбінати, експериментальні підприємства, університетські клініки та лікарні, юридичні клініки, полігони, наукові парки, технопарки, музеї, інші підрозділи, що забезпечують практичну підготовку фахівців певних спеціальностей та/або проводять наукові дослідження;
- підготовчі відділення (підрозділи), підрозділи перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, інститути післядипломної освіти, лабораторії, навчально-методичні кабінети, комп'ютерні та інформаційні центри, навчально-виробничі та творчі майстерні, навчально-дослідні господарства, виробничі структури, видавництва, спортивні комплекси, заклади культурно-побутового призначення, центри студентського спорту;
- спеціальний навчально-реабілітаційний підрозділ, який утворюється з метою організації інклюзивного освітнього процесу та спеціального навчально-реабілітаційного супроводу здобувачів вищої освіти з особливими освітніми потребами, забезпечення їм доступу до якісної вищої освіти з урахуванням обмежень життєдіяльності;
- фаховий коледж може бути (відокремленим) структурним підрозділом закладу вищої освіти відповідно до Закону України «Про фахову

передвищу освіту»;

- інші підрозділи, діяльність яких не заборонена законодавством.

Структурні підрозділи діють на підставі відповідних положень.

Положення про факультет (навчально-науковий інститут) затверджується Вченою радою Університету.

Положення про інші структурні підрозділи Університету затверджує ректор Університету.

## **2.2. Діагностика фінансово-економічного стану Державного університету «Житомирська політехніка»**

Фінансово-економічний стан суб'єкта господарювання є системним поняттям, що вважається результатом взаємодії усіх елементів комплексу фінансових відносин суб'єкта господарювання, є сполученням виробничо-господарських факторів та, зокрема, відзначається системою показників, які характеризуються розміщенням, наявністю та застосуванням фінансових ресурсів.

Рівень фінансово-економічної безпеки закладів вищої освіти в Україні є одним з ключових індикаторів, що визначає загальний індекс конкурентоспроможності держави, а фінансові вкладення в освіту є важливими інвестиціями в людський капітал.

Відповідно до Закону України «Про вищу освіту», фінансування вищих закладів освіти державної форми власності здійснюється за рахунок коштів державного бюджету. Окрім того, для фінансування вищих закладів освіти можуть залучатися додаткові джерела фінансування, не заборонені законодавством, зокрема: плата за надання освітніх послуг, надходження від науково-дослідної діяльності вищого закладу освіти, орендна плата та інші. Отримані кошти спрямовуються на здійснення статутної діяльності вищого навчального закладу у порядку і на умовах, визначених законодавством та його статутом [1].

Освітня діяльність є найбільш специфічною галуззю національної економіки, для якої характерні свої відмінні риси. Для аналізу ефективності фінансової діяльності державного вищого навчального закладу необхідне застосування певної методики, що буде враховувати механізм функціонування і управління ВНЗ, різні за своєю природою ресурси, види діяльності та дасть змогу оцінити ефективність діяльності як навчального закладу в цілому, так і окремих його підрозділів.

Аналіз динаміки та структури доходів Державного університету «Житомирська політехніка» у 2020-2022 роках здійснено на підставі «Звіту про результати фінансової діяльності» (форми 2-дс) та наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз структури надходжень Державного університету «Житомирська політехніка» у 2021-2023 роках, тис. грн.

| Вид надходження грошових коштів        | 2021 р.   |       | 2022 р.   |       | 2023 р.   |       | Відхилення 2021 р. до 2023 р. |        |       |
|----------------------------------------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|-------------------------------|--------|-------|
|                                        | тис. грн. | %     | тис. грн. | %     | тис. грн. | %     | +, –                          | %      | П. с. |
| Бюджетні асигнування                   | 84120     | 64,71 | 95511     | 60,22 | 116134    | 61,09 | 32014                         | 38,06  | -3,62 |
| Доходи від надання послуг              | 41954     | 32,27 | 58432     | 36,84 | 72768     | 38,28 | 30814                         | 73,45  | 6,01  |
| Доходи від продажу активів             | 96        | 0,07  | 134       | 0,08  | 11        | 0,01  | -85                           | -88,54 | -0,06 |
| Фінансові доходи                       | 1395      | 1,07  | 998       | 0,63  | 1007      | 0,53  | -388                          | -27,81 | -0,54 |
| Інші доходи від обмінних операцій      | 273       | 0,21  | 9         | 0,01  | 174       | 0,09  | -99                           | -36,26 | -0,12 |
| Усього доходів від обмінних операцій   | 127838    | 98,34 | 155084    | 97,77 | 190096    | 96,85 | 62258                         | 48,70  | -1,49 |
| Трансферти                             | 0         | 0     | 1554      | 0,98  | 3629      | 58,62 | 3629                          | -      | 58,62 |
| Інші доходи від необмінних операцій    | 2160      | 1,66  | 1977      | 1,25  | 2562      | 41,38 | 402                           | 18,61  | 39,72 |
| Усього доходів від необмінних операцій | 2160      | 1,66  | 3531      | 2,23  | 6191      | 3,15  | 4031                          | 186,62 | 1,49  |
| Усього доходів                         | 129998    | 100   | 158615    | 100   | 196288    | 100,0 | 66290                         | 50,99  | 0,00  |

Джерело: Розраховано автором за даними фінансової звітності

Із таблиці 2.2. можемо зробити такі висновки.

Бюджетні асигнування зросли з 84120 тис. грн у 2021 році до 116134 тис.

грн у 2023 році (+38,06%). Незначно зменшилась частка у структурі з 64,71% до 61,09%. Збільшення бюджетних асигнувань може свідчити про підтримку з боку держави для розвитку університету. Проте частка цих коштів у загальній структурі зменшилась, що може бути пов'язано із швидшим зростанням доходів із інших джерел.

Доходи від надання послуг зросли з 41954 тис. грн у 2021 році до 72768 тис. грн у 2023 році (+73,45%). Частка у структурі збільшилась з 32,27% до 38,28%. Зростання доходів від надання послуг може бути пов'язане з розширенням переліку освітніх послуг, збільшенням кількості студентів-контрактників або активним залученням нових програм підвищення кваліфікації для зовнішніх клієнтів.

Доходи від продажу активів знизились з 96 тис. грн у 2021 році до 11 тис. грн у 2023 році (-88,54%). Частка у структурі зменшилася з 0,07% до 0,01%. Зменшення доходів може свідчити про обмеження продажу активів, ймовірно через прагнення університету зберегти майно для власного використання або брак активів, які можна продати.

Фінансові доходи зменшилися з 1395 тис. грн у 2021 році до 1007 тис. грн у 2023 році (-27,81%). Частка у структурі зменшилася з 1,07% до 0,53%. Зниження може бути наслідком коливань на фінансових ринках або зменшення доходів від інвестицій. Це також може вказувати на перегляд університетом інвестиційної політики.

Інші доходи від обмінних операцій зменшилися з 273 тис. грн у 2021 році до 174 тис. грн у 2023 році (-36,26%). Частка у структурі зменшилася з 0,21% до 0,09%. Можливе зниження інших доходів від обмінних операцій може свідчити про зменшення обсягу непостійних або неосновних надходжень, які можуть мати випадковий або нерегулярний характер.

Усього доходи від обмінних операцій зросли з 127838 тис. грн у 2021 році до 190096 тис. грн у 2023 році (+48,70%). Частка у структурі зменшилася з 98,34% до 96,85%. Обмінні операції (тобто ті, що пов'язані із наданням товарів чи послуг) складають основну частку доходів університету. Проте частка цих

доходів незначно зменшилась, що, ймовірно, пов'язано зі швидшим зростанням необмінних операцій. Збільшення доходів від обмінних операцій може бути наслідком зростання платних освітніх послуг або інших комерційних заходів.

Трансфerti виросли з 0 у 2021 році до 3629 тис. грн у 2023 році. Частка у структурі збільшилася до 1,85%. Ймовірне впровадження нових грантів, субсидій чи інших фінансових трансфертів від держави або зовнішніх фінансувань. Це може свідчити про інтенсивнішу підтримку університету через специфічні програми розвитку або модернізації.

Інші доходи від необмінних операцій зросли з 2160 тис. грн у 2021 році до 2562 тис. грн у 2023 році (+18,61%). Частка у структурі збільшилася з 1,66% до 3,15%. Можливо, університет розширив співпрацю з фондами чи отримав додаткову благодійну допомогу, що підвищило цей вид доходів. Це може бути результатом активного залучення благодійних коштів або участі в соціальних проектах.

Усього доходи від необмінних операцій зросли з 2160 тис. грн у 2021 році до 6191 тис. грн у 2023 році (+186,62%). Частка у структурі збільшилася з 1,66% до 3,15%. Зростання доходів від необмінних операцій (таких як гранти, благодійні внески) може свідчити про збільшення підтримки з боку держави або зовнішніх організацій, що фінансують університет. Це може бути пов'язане з новими грантовими програмами, активною благодійною допомогою або підтримкою спеціальних проектів університету.

Загальні доходи зросли з 129998 тис. грн у 2021 році до 196288 тис. грн у 2022 році (+50,99%). Загальне зростання доходів свідчить про те, що університет ефективно використовує як державне фінансування, так і власні можливості для збільшення доходів.

За даними таблиці 2.2. можемо розрахувати та проаналізувати динаміку доходів за загальним та спеціальним фондами Державного університету «Житомирська політехніка».

Динаміка доходів за загальним та спеціальним фондами Державного університету «Житомирська політехніка» у 2021-2023 роках, тис. грн.

| Показник                 | 2021 р.   |      | 2022 р.   |       | 2023 р.   |       | Відхилення 2021 р. до 2023 р. |       |        |
|--------------------------|-----------|------|-----------|-------|-----------|-------|-------------------------------|-------|--------|
|                          | тис. грн. | %    | тис. грн. | %     | тис. грн. | %     | +, –                          | %     | П. с.  |
| Дохід загального фонду   | 84120     | 65,8 | 95511     | 61,59 | 116134    | 59,17 | 32014                         | 38,06 | - 6,63 |
| Дохід спеціального фонду | 45878     | 34,2 | 63104     | 38,41 | 80154     | 40,83 | 34276                         | 74,71 | 6,63   |
| Разом                    | 129998    | 100  | 158615    | 100   | 196288    | 100   | 66290                         | 50,99 | 0,00   |

Джерело: Розраховано автором за даними фінансової звітності

Дохід загального фонду збільшився з 84120 тис. грн у 2021 році до 116134 тис. грн у 2023 році (+38,06%). Частка у структурі зменшилася з 65,8% у 2021 році до 59,17% у 2023 році. Збільшення доходів загального фонду може бути результатом підвищення державних асигнувань або підтримки університету. Проте частка загального фонду у структурі зменшилась, що вказує на те, що спеціальний фонд зростає швидше, ніж загальний.

Дохід спеціального фонду значно збільшився з 45878 тис. грн у 2021 році до 80154 тис. грн у 2023 році (+74,71%). Частка у структурі збільшилась з 34,2% у 2020 році до 40,83% у 2023 році. Значне зростання доходів спеціального фонду може бути обумовлене збільшенням доходів від платних освітніх послуг, грантів, благодійної допомоги та інших джерел, що не належать до державного фінансування. Це свідчить про посилення комерційної активності університету та залучення додаткових коштів, не пов'язаних із загальним державним фінансуванням.

Разом загальні доходи університету зросли з 129998 тис. грн у 2021 році до 196288 тис. грн у 2023 році (+50,99%). Загальне зростання доходів на 50,99% підтверджує позитивну динаміку надходжень університету. Це може бути пов'язано як з підвищенням обсягів державного фінансування, так і з активною

роботою зі залучення коштів через спеціальний фонд. Така тенденція сприяє фінансовій стійкості університету, оскільки зростають доходи як з загального, так і спеціального фондів.

Таким чином, університет демонструє стабільне зростання доходів завдяки збільшенню обсягу як державного, так і альтернативного фінансування.

Аналіз формування витрат Державного університету «Житомирська політехніка» в 2021-2023 роках наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз формування витрат Державного університету «Житомирська політехніка» в 2021-2023 роках

| Вид витрат                                                          | 2021 р.   |       | 2022 р.   |       | 2023 р.   |       | Відхилення 2021 р. до 2023 р. |        |       |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|-------------------------------|--------|-------|
|                                                                     | тис. грн. | %     | тис. грн. | %     | тис. грн. | %     | +, –                          | %      | П.с.  |
| <i>Витрати за обмінними операціями</i>                              | 112450    | 88,25 | 147199    | 89,49 | 159381    | 84,68 | 46931                         | 41,73  | -3,57 |
| Витрати на виконання бюджетних програм                              | 69141     | 61,49 | 77672     | 52,77 | 88544     | 55,55 | 19403                         | 28,06  | -5,93 |
| Витрати на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт) | 41913     | 37,27 | 68325     | 46,42 | 70395     | 44,17 | 28482                         | 67,96  | 6,90  |
| Витрати з продажу активів                                           | 0         | 0     | 30        | 0,02  | 0         | 0,00  | 0                             | 0      | 0,00  |
| Інші витрати за обмінними операціями                                | 1396      | 1,24  | 1172      | 0,80  | 441       | 0,28  | -955                          | -68,41 | -0,96 |
| <i>Витрати за необмінними операціями</i>                            | 14979     | 11,75 | 17286     | 10,51 | 28844     | 15,32 | 13865                         | 92,56  | 3,57  |
| Інші витрати за необмінними операціями                              | 14979     | 100   | 17286     | 100   | 28844     | 100   | 13865                         | 92,56  | 0,00  |
| <i>Усього витрат</i>                                                | 127429    | 100   | 164485    | 100   | 188225    | 100   | 60796                         | 47,71  | 0,00  |

Джерело: Розраховано автором за даними фінансової звітності

Аналіз витрат показав що, витрати за обмінними операціями зросли з 112450 тис. грн у 2021 році до 159381 тис. грн у 2023 році (+41,73%). Частка у структурі зменшилась з 88,25% до 84,68%. Обмінні операції залишаються основним джерелом витрат, хоча їх частка у загальній структурі витрат дещо зменшилась. Це може свідчити про зростання витрат у необмінних операціях або підвищення витрат за бюджетними програмами й наданням послуг.

Витрати на виконання бюджетних програм зросли з 69141 тис. грн у 2021 році до 88544 тис. грн у 2023 році (+28,06%). Частка у структурі незначно знизилася з 61,49% у 2021 році до 55,55% у 2023 році. Незначне зниження частки може бути пов'язане зі збільшенням витрат у інших напрямках, таких як послуги. Зростання витрат на виконання бюджетних програм може бути спричинено розширенням програм або необхідністю в додаткових ресурсах.

Витрати на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт) значно зросли з 41913 тис. грн у 2021 році до 70395 тис. грн у 2023 році (+67,96%). Частка у структурі збільшилася з 37,27% до 44,17%. Збільшення витрат на виготовлення продукції або надання послуг свідчить про зростання обсягів освітньої діяльності університету, включаючи розвиток платних освітніх послуг.

Витрати з продажу активів у 2023 році цей показник дорівнював нулю, після витрат 30 тис. грн у 2022 році. Частка у структурі незначна, і цей вид витрат, імовірно, є епізодичним. Зменшення може бути пов'язане з тим, що університет не продавав активи у 2023 році, ймовірно, через відсутність такої потреби або обмеженням на продаж майна.

Інші витрати за обмінними операціями знизились з 1396 тис. грн у 2021 році до 441 тис. грн у 2023 році (-68,41%). Частка у структурі також зменшилася з 1,24% до 0,28%. Значне зниження свідчить про зменшення витрат, що не є основними для діяльності університету. Це може вказувати на оптимізацію витрат або зниження обсягів непостійних витрат.

Витрати за необмінними операціями зросли з 14979 тис. грн у 2021 році до 28844 тис. грн у 2023 році (+92,56%). Частка у структурі збільшилася з 11,75% до 15,32%. Зростання витрат на необмінні операції може бути пов'язане із збільшенням участі в соціальних, грантових чи інших програмах, що не пов'язані безпосередньо з основною діяльністю. Це також може свідчити про більшу участь університету в проектах соціального чи громадського значення.

Інші витрати за необмінними операціями зросли з 14979 тис. грн у 2021 році до 28844 тис. грн у 2023 році (+92,56%). Частка у структурі у 2021, 2022 і 2023 роках ці витрати складають 100% від загальної суми витрат на необмінні

операції. Зростання цих витрат на 92,56% може бути пов'язане з розширенням діяльності, яка фінансується за рахунок необмінних операцій. Це можуть бути витрати на соціальні проекти, благодійну діяльність, грантові програми або інші заходи, не пов'язані з обміном товарів і послуг. Динамічне зростання вказує на посилення фінансування в цьому напрямку, можливо, для підтримки соціальних ініціатив або спеціальних проектів університету.

Усього витрат загальні витрати зросли з 127429 тис. грн у 2021 році до 188225 тис. грн у 2023 році (+47,71%). Зростання загальних витрат відображає загальну тенденцію до збільшення витрат у різних напрямках діяльності університету, що може бути пов'язане зі збільшенням обсягу освітніх послуг, підвищенням зарплат чи збільшенням обсягів закупівель.

Таким чином, університет демонструє тенденцію до зростання витрат у ключових напрямках діяльності, зокрема на виконання бюджетних програм і надання послуг, а також збільшує витрати на соціальні проекти та необмінні операції.

Так, як витрати за обмінними операціями складають основну частину витрат, вважаємо за доцільне, окремо проаналізувати дані витрати у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка та структура елементів витрат за обмінними операціями  
Державного університету «Житомирська політехніка» у 2021-2023 рр.

| Показники                        | Роки         |       |              |       |              |       | Відхилення 2021 р.<br>до 2023 р. |        |       |
|----------------------------------|--------------|-------|--------------|-------|--------------|-------|----------------------------------|--------|-------|
|                                  | 2021         |       | 2022         |       | 2023         |       | +/-                              | %      | п. с. |
|                                  | тис.<br>грн. | %     | тис.<br>грн. | %     | тис.<br>грн. | %     |                                  |        |       |
| Витрати на оплату праці          | 77217        | 68,67 | 103829       | 70,54 | 114286       | 71,71 | 37069                            | 48,01  | 3,04  |
| Відрахування на соціальні заходи | 16721        | 14,87 | 22302        | 15,15 | 24846        | 15,59 | 8125                             | 48,59  | 0,72  |
| Матеріальні витрати              | 13738        | 12,22 | 14989        | 10,18 | 16013        | 10,05 | 2275                             | 16,56  | -2,17 |
| Амортизація                      | 3377         | 3     | 4907         | 3,33  | 3793         | 2,38  | 416                              | 12,32  | -0,62 |
| Інші витрати                     | 1396         | 1,24  | 1172         | 0,8   | 441          | 0,28  | -955                             | -68,41 | -0,96 |
| Разом                            | 112449       | 100   | 147199       | 100   | 159381       | 100   | 46932                            | 41,74  | 0,00  |

Джерело: Розраховано автором за даними фінансової звітності

Витрати на оплату праці зросли з 772170 тис. грн у 2021 році до 1142860 тис. грн у 2023 році (+48,01%). Частка у структурі усі три роки витрати на оплату праці становлять найбільшу частку в загальній сумі витрат (68,67% у 2021, 70,54% у 2022 та 71,71% у 2023 році). Зростання витрат на оплату праці може бути пов'язане з індексацією заробітних плат, збільшенням кількості працівників, підвищенням тарифних ставок або виплатою премій. Така тенденція є типовою для багатьох суб'єктів господарювання і свідчить про зростання витрат на персонал.

Відрахування на соціальні заходи зросли з 167210 тис. грн у 2021 році до 248460 тис. грн у 2023 році (+48,59%). Частка у структурі цих витрат у загальній сумі витрат залишається відносно стабільною (14,87% у 2020, 15,15% у 2021 та 15,59% у 2022 році). Зростання відрахувань на соціальні заходи пов'язане зі зростанням фонду оплати праці. Це можуть бути відрахування на пенсійне забезпечення, соціальне страхування, оплату лікарняних листів тощо.

Матеріальні витрати зросли з 137380 тис. грн у 2021 році до 160130 тис. грн у 2023 році (+16,56%). Частка у структурі матеріальних витрат у загальній сумі витрат дещо знизилася (з 12,22% у 2021 році до 10,05% у 2023 році). Зростання матеріальних витрат може бути пов'язане з підвищенням цін на товари та послуги, збільшенням обсягів господарської діяльності або інвестиціями в матеріально-технічну базу університету.

Амортизація зросла з 33770 тис. грн у 2021 році до 37930 тис. грн у 2023 році (+12,32%). Частка у структурі амортизації в загальній сумі витрат знизилася (з 3% у 2021 році до 2,38% у 2023 році). Зростання амортизації пов'язане зі збільшенням вартості основних засобів університету. Зниження частки амортизації в загальній сумі витрат може бути пов'язане зі зростанням інших видів витрат.

Інші витрати зменшилися з 13960 тис. грн у 2021 році до 4410 тис. грн у 2023 році (-68,41%). Частка у структурі інших витрат у загальній сумі витрат суттєво знизилася (з 1,24% у 2021 році до 0,28% у 2023 році). Зменшення інших витрат може бути пов'язане зі скороченням певних видів витрат, які не відносяться до основних категорій (наприклад, витрати на представницькі цілі,

подорожі тощо).

Аналіз таблиці свідчить про загальну тенденцію до зростання витрат Державного університету «Житомирська політехніка» у 2021-2023 роках. Найбільш суттєве зростання спостерігається у витратах на оплату праці та соціальні заходи. Це свідчить про пріоритетність для університету інвестицій у людські ресурси. Водночас, частка матеріальних витрат і амортизації в загальній сумі витрат дещо знизилася, що може свідчити про певну стабілізацію в цих сферах. Зменшення інших витрат може бути пов'язане з оптимізацією витрат або зміною структури фінансування університету.

Наступним кроком проаналізуємо динаміку та структуру активів Державного університету «Житомирська політехніка» за 2021-2023 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка та структура активів Державного університету «Житомирська політехніка» у 2021-2023 рр.

| Показники                             | На 31.12.2021 р. |       | На 31.12.2022 р. |       | На 31.12.2023 р. |       | Відхилення 2021 р. до 2023 р. |        |        |
|---------------------------------------|------------------|-------|------------------|-------|------------------|-------|-------------------------------|--------|--------|
|                                       | тис. грн.        | %     | тис. грн.        | %     | тис. грн.        | %     | +, –                          | %      | П. с.  |
| <i>1. Нефінансові активи, в т.ч.:</i> | 186826           | 88,01 | 201913           | 88,74 | 212825           | 83,77 | 25999                         | 13,92  | -4,24  |
| Нематеріальні активи                  | 4                | 0,00  | 1                | 0,00  | 1                | 0,00  | -3                            | -75,00 | 0,00   |
| Основні засоби                        | 142267           | 76,15 | 194959           | 96,56 | 205096           | 96,37 | 62829                         | 44,16  | 20,22  |
| Незавершені капітальні інвестиції     | 34626            | 18,53 | 544              | 0,27  | 401              | 0,19  | -34225                        | -98,84 | -18,35 |
| Запаси                                | 6501             | 5,31  | 6410             | 3,17  | 7326             | 3,44  | 825                           | 12,69  | -1,87  |
| <i>2. Фінансові активи, в т.ч.:</i>   | 25450            | 11,99 | 25609            | 11,26 | 41232            | 16,23 | 15782                         | 62,01  | 4,24   |
| Поточна дебіторська заборгованість    | 1529             | 6,01  | 1589             | 6,20  | 1984             | 4,81  | 455                           | 29,76  | -1,20  |
| Грошові кошти та їх еквіваленти       | 23919            | 93,99 | 23487            | 93,80 | 37361            | 95,19 | 13442                         | 56,20  | 1,20   |
| <i>Разом</i>                          | 212276           | 100   | 227522           | 100   | 254058           | 100   | 41782                         | 19,68  | 0,00   |

Джерело: Розраховано автором за даними фінансової звітності

Не фінансові активи суттєво збільшились з 186 826 тис. грн у 2021 році до 212 825 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про збільшення фінансових ресурсів

університету. Частка фінансових активів у загальній сумі активів також зросла з 88,01% до 83,77%. Це означає, що хоча абсолютна сума зросла, їхня відносна вага дещо зменшилася, що може бути пов'язано зі збільшенням інших видів активів (наприклад, основних засобів). Збільшення обсягів фінансування: Можливе збільшення державного фінансування, грантів, доходів від освітньої діяльності або інших джерел. Університет міг інвестувати кошти в різні фінансові інструменти, що призвело до зростання фінансових активів.

Сума основних засобів суттєво зросла з 142 267 тис. грн у 2021 році до 205 096 тис. грн у 2023 році. Частка основних засобів у загальній сумі активів також зросла з 76,15% до 96,37%. Університет міг здійснювати інвестиції в оновлення матеріально-технічної бази, будівництво нових корпусів або лабораторій. Можлива реконструкція та модернізація існуючих будівель і обладнання.

Сума незавершених капітальних інвестицій суттєво скоротилася з 34 626 тис. грн у 2021 році до 401 тис. грн у 2023 році. Частка незавершених капітальних інвестицій в загальній сумі активів також суттєво скоротилася з 18,53% до 0,19%. Більшість інвестиційних проєктів, що розпочалися у попередні роки, були завершені. Університет міг зменшити обсяги інвестицій в нові проєкти.

Сума запасів дещо зросла з 6 501 тис. грн у 2021 році до 7 326 тис. грн у 2023 році. Частка запасів у загальній сумі активів дещо коливалася, але загалом залишилася на приблизно одному рівні. Зміна обсягів господарської діяльності університету могла вплинути на рівень запасів. Можливі сезонні коливання запасів, пов'язані з навчальним процесом.

Фінансові активи суттєво зросли з 25 450 тис. грн у 2021 році до 41 232 тис. грн у 2023 році. Частка фінансових активів у загальній сумі активів також зросла з 11,99% до 16,23%. Можливе збільшення дебіторської заборгованості за наданими послугами або проданими товарами. Університет міг інвестувати кошти в цінні папери.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок про позитивну динаміку розвитку фінансового стану Державного університету «Житомирська політехніка». Збільшення фінансових активів, основних засобів та інвестицій свідчать про стабільне фінансування і розвиток університету. Однак, для більш

детальної оцінки фінансового стану необхідно провести додатковий аналіз, включаючи аналіз ліквідності, фінансової стійкості та прибутковості.

Розглядаючи активи університету варто розглянути і формування його пасивів за звітній період (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка та структура джерел формування майна Державного університету  
«Житомирська політехніка» у 2021-2023 рр.

| Показники                                                  | 2021 р.   |       | 2022 р.   |       | 2023 р.   |       | Відхилення 2021 р. до 2023 р. |        |        |
|------------------------------------------------------------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|-------------------------------|--------|--------|
|                                                            | тис. грн. | %     | тис. грн. | %     | тис. грн. | %     | +, –                          | %      | П. с.  |
| <i>1. Власний капітал та фінансовий результат, в т.ч.:</i> | 189076    | 89,07 | 219350    | 96,41 | 241153    | 94,92 | 52077                         | 27,54  | 5,85   |
| Внесений капітал                                           | 43914     | 23,23 | 102965    | 46,94 | 104189    | 43,20 | 60275                         | 137,26 | 19,98  |
| Капітал у дооцінках                                        | 109738    | 58,04 | 109738    | 50,03 | 122183    | 50,67 | 12445                         | 11,34  | -7,37  |
| Фінансовий результат                                       | 7488      | 3,96  | 6103      | 2,78  | 14379     | 5,96  | 6891                          | 92,03  | 2,00   |
| Цільове фінансування                                       | 34626     | 14,78 | 544       | 0,25  | 401       | 0,17  | -34225                        | -98,84 | -14,61 |
| <i>2. Зобов'язання</i>                                     | 7321      | 3,45  | 8132      | 3,57  | 12737     | 5,01  | 5416                          | 73,98  | 1,56   |
| Поточні зобов'язання за розрахунками                       | 26        | 0,36  | 255       | 0,11  | 73        | 0,57  | 47                            | 180,77 | 0,22   |
| Інші поточні зобов'язання                                  | 7284      | 99,64 | 7872      | 99,89 | 12663     | 99,43 | 5379                          | 73,85  | -0,22  |
| <i>3. Доходи майбутніх періодів</i>                        | 77        | 7,48  | 40        | 0,02  | 167       | 0,07  | 90                            | 116,88 | -7,41  |
| <i>Разом</i>                                               | 212276    | 100   | 227522    | 100   | 254058    | 100   | 41782                         | 19,68  | 0,00   |

Джерело: Розраховано автором за даними фінансової звітності

У власному капіталі та фінансовому результаті спостерігається стійке зростання з 189076 тис. грн у 2021 році до 241153 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про збільшення фінансових ресурсів, які належать безпосередньо університету. Частка власного капіталу та фінансового результату в загальній сумі джерел формування майна також зросла з 89,07% до 94,92%. Це означає, що університет стає все більш фінансово незалежним. Можливе збільшення прибутку від освітньої діяльності, наукових досліджень, додаткових послуг тощо. Можливі додаткові внески засновників або інших учасників. Також можлива реалізація непотрібних активів, що призвело до збільшення власного

капіталу.

Внесений капітал також зріс з 43914 тис. грн у 2021 році до 104189 тис. грн у 2023 році. Частка внесеного капіталу в загальній сумі джерел формування майна також зросла з 23,23% до 43,20%. Можливі додаткові інвестиції засновників або інших інвесторів. Можлива переоцінка активів, що призвело до збільшення внесеного капіталу.

Капітал у дооцінках збільшився з 109738 тис. грн у 2021 році до 122183 тис. грн у 2023 році. Частка капіталу у дооцінках в загальній сумі джерел формування майна дещо знизилася з 58,04% до 50,67%. Можлива переоцінка основних засобів або інших активів. Можлива зміна облікової політики, що вплинула на розрахунок капіталу у дооцінках.

Фінансовий результат збільшився з 7488 тис. грн у 2021 році до 14379 тис. грн у 2023 році. Частка фінансового результату в загальній сумі джерел формування майна також зросла з 3,96% до 5,96%. Можливе збільшення прибутку від усіх видів діяльності університету.

Цільове фінансування суттєво скоротилося з 34626 тис. грн у 2021 році до 401 тис. грн у 2023 році. Частка цільового фінансування в загальній сумі джерел формування майна також суттєво скоротилася з 14,7% до 0,17%. Можливе завершення цільових програм, які фінансувалися раніше. Можливе зменшення обсягів зовнішнього фінансування (грантів, донорської допомоги тощо).

Сума зобов'язань зросла з 7321 тис. грн у 2021 році до 12737 тис. грн у 2023 році. Частка зобов'язань в загальній сумі джерел формування майна також зросла з 3,45% до 5,01%. Можливе збільшення кредиторської заборгованості за товарами, роботами, послугами. Можливе отримання кредитів для фінансування діяльності університету.

Поточні зобов'язання за розрахунками зросли з 26 тис. грн. у 2021 році до 73 тис. грн. у 2023 році. Частка у структурі збільшилася з 0,36% у 2021 році до 0,57% у 2023 році. Незважаючи на те, що абсолютна сума зросла незначно, відносне зростання (у відсотках) є досить значним. Це свідчить про появу нових джерел поточних зобов'язань, які раніше були відсутні.

Доходи майбутніх періодів змінюється нерегулярно. Зміни можуть бути

пов'язані з особливостями обліку доходів, які будуть отримані в майбутніх періодах.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок про позитивну динаміку фінансового стану Державного університету «Житомирська політехніка». Збільшення власного капіталу, фінансового результату та внесеного капіталу свідчить про стабільне фінансування і розвиток університету. Однак, скорочення цільового фінансування може свідчити про зменшення зовнішньої підтримки.

На основі вищенаведених даних проведемо оцінку основних економічних показників діяльності Державного університету «Житомирська політехніка» за звітний період (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка основних економічних показників господарської діяльності  
Державного університету «Житомирська політехніка»

| Показники                                                       | Роки    |         |        | Відхилення 2021 р.<br>до 2023 р. |        |
|-----------------------------------------------------------------|---------|---------|--------|----------------------------------|--------|
|                                                                 | 2021    | 2022    | 2023   | +, –                             | %      |
| 1. Усього доходів, тис. грн.                                    | 129998  | 158615  | 196288 | 66290                            | 50,99  |
| 2. В т.ч. бюджетні асигнування, тис. грн.                       | 84120   | 95 511  | 116134 | 32014                            | 38,06  |
| 3. Усього витрат, тис. грн.                                     | 127 429 | 164 485 | 188225 | 60796                            | 47,71  |
| 4. Профіцит/дефіцит, тис. грн.                                  | 2569    | -5870   | 8063   | 5494                             | 213,86 |
| 5. Кількість штатних ставок, од.                                | 610     | 675     | 730    | 120                              | 19,67  |
| 6. Середньорічна вартість:<br>- нефінансових активів, тис. грн. | 196977  | 193370  | 207369 | 10392                            | 5,27   |
| - в т.ч. основних засобів, тис. грн.                            | 143981  | 170327  | 200028 | 56047                            | 38,93  |
| - запасів, тис. грн.                                            | 6686    | 6455,5  | 6868   | 182                              | 2,72   |
| 7. Фондовіддача                                                 | 0,90    | 0,93    | 0,98   | 0,08                             | 8,69   |
| 8. Фондомісткість                                               | 1,11    | 1,07    | 1,02   | -0,09                            | -8,19  |
| 9. Рентабельність діяльності, %                                 | 2,02    | -3,57   | 4,28   | 2,27                             | x      |

Джерело: Розраховано автором за даними фінансової звітності

Усього доходи зросли з 129998 тис. грн у 2021 році до 196288 тис. грн у 2023 році (+50,99%). Значне зростання доходів може свідчити про збільшення бюджетного фінансування та доходів від власної діяльності університету, як, наприклад, надання освітніх послуг.

Бюджетні асигнування зросли з 84120 тис. грн у 2021 році до 116134 тис. грн у 2023 році (+38,06%). Збільшення державної підтримки може бути пов'язане з розширенням освітніх програм або підвищенням рівня фінансування закладів освіти.

Усього витрат зросли з 127429 тис. грн у 2021 році до 188225 тис. грн у 2023 році (+47,71%). Зростання витрат може бути пов'язане зі збільшенням операційної діяльності та адміністративних витрат.

Профіцит/дефіцит збільшились з 2569 тис. грн у 2021 році до 8063 тис. грн у 2022 році (+213,86%). Позитивний профіцит у 2023 році може свідчити про ефективніший контроль витрат або збільшення доходів.

Кількість штатних ставок збільшилися з 610 од. у 2021 році до 730 од. у 2023 році (+19,67%). Збільшення персоналу може бути пов'язане з розширенням навчальної діяльності та адміністративних завдань.

Основні засоби зросли з 143981 тис. грн до 200028 тис. грн (+38,93%), що може свідчити про придбання нового обладнання.

Запаси незначне зростання (+2,72%) може свідчити про оптимізацію запасів без значного збільшення їх вартості.

Фондовіддача збільшилась з 0,90 до 0,98 (+8,69%) означає, що університет став ефективніше використовувати свої активи для генерації доходів.

Фондомісткість зменшилась з 1,11 до 1,02 (-8,19%) також вказує на підвищення ефективності використання фондів.

Рентабельність діяльності підвищилася з 2,02% у 2021 році до 4,28% у 2023 році. Це позитивний показник, який вказує на зростання доходності від діяльності.

Фінансово-економічний стан Державного університету «Житомирська політехніка» демонструє стабільне зростання. За період 2021–2023 років спостерігається значне збільшення доходів (+50,99%) за рахунок розширення державного фінансування (+38,06%) та власних надходжень (+73,45%). Витрати також зросли (+47,71%), що свідчить про активний розвиток матеріально-технічної бази та розширення діяльності. Позитивні зміни у показниках рентабельності (зростання до 4,28%) та фондовіддачі (+8,69%) свідчать про

ефективніше використання ресурсів. Зростання власного капіталу (+27,54%) та скорочення залежності від зовнішнього фінансування вказують на покращення фінансової незалежності закладу. Разом із збільшенням основних засобів (+38,93%) це створює основу для подальшого розвитку. Незважаючи на загалом позитивну динаміку, скорочення цільового фінансування (-98,84%) вимагає більш активного залучення альтернативних джерел підтримки.

### **2.3. Оцінка системи управління персоналом в Державному університеті «Житомирська політехніка»**

Оцінка системи управління персоналом у закладах вищої освіти є ключовим інструментом для визначення її ефективності та відповідності стратегічним цілям освітньої установи. Це багатокомпонентний процес, який дозволяє виявити, наскільки наявні управлінські практики сприяють розвитку та стабільності персоналу, а також наскільки вони підтримують якість освітнього процесу. Оцінка системи управління персоналом охоплює аналіз таких аспектів, як підбір та адаптація кадрів, ефективність системи мотивації, можливості професійного розвитку співробітників, а також організаційна культура закладу [66].

Для проведення оцінки зазвичай застосовують різні методи: анкетування, інтерв'ю, аналіз документації та порівняльний аналіз з іншими закладами вищої освіти. Цей підхід дозволяє сформувати повне уявлення про функціонування системи управління персоналом і приймати обґрунтовані рішення для її вдосконалення. Оцінка також надає можливість своєчасно реагувати на зміни та виклики, сприяючи покращенню умов праці, задоволеності персоналу та підвищенню якості освітніх послуг [37].

Головна мета оцінки – виявити сильні сторони та недоліки в управлінні персоналом, що впливають на продуктивність, задоволеність працівників і загальну результативність установи. Наприклад, показники плинності кадрів, результати анкетування співробітників, рівень кваліфікації та компетенцій

персоналу допомагають зробити висновки щодо відповідності кадрової політики потребам закладу. Також оцінка може охоплювати аналіз кар'єрного зростання та можливостей професійного розвитку, що є критичним для підтримки кваліфікації викладацького та адміністративного складу.

У Державному університеті «Житомирська політехніка» система управління базується на ключових функціях: планування, організація, мотивація та контроль. Кожна з цих функцій спрямована на забезпечення ефективної роботи закладу та досягнення його стратегічних цілей.

Планування визначає напрями розвитку Житомирської політехніки, формує стратегічні та оперативні завдання:

- Розробка довгострокових програм розвитку закладу.
- Визначення місії, візії та ключових пріоритетів (наприклад, інноваційна освіта, науково-дослідницька діяльність).
- Впровадження нових освітніх програм відповідно до сучасних вимог ринку праці.
- Формування навчальних планів і розкладу занять.
- Розподіл фінансів, матеріально-технічної бази, людських ресурсів.
- Планування модернізації інфраструктури (лабораторії, аудиторії, кампус).

Організація полягає у створенні структури та процесів, які забезпечують ефективне виконання завдань:

- Формування факультетів, кафедр, наукових підрозділів, адміністративних служб.
- Чіткий розподіл обов'язків і функцій між працівниками.
- Забезпечення студентів і викладачів необхідними матеріалами, доступом до обладнання, бібліотек і лабораторій.
- Організація міжнародної співпраці, академічної мобільності студентів і викладачів.
- Залучення грантів і спонсорів для розвитку університету.

Мотивація спрямована на залучення викладачів, співробітників та студентів до активної участі у діяльності університету:

- Впровадження системи преміювання за наукові досягнення, якісне викладання та інноваційні ініціативи.
- Кар'єрне зростання через підвищення кваліфікації, участь у конференціях, стажуваннях.
- Забезпечення сприятливих умов праці та професійного розвитку.
- Стипендії та гранти для успішних студентів.
- Заохочення до участі в наукових конкурсах, стартапах, спортивних і культурних заходах.
- Нагородження активних учасників громадського життя університету.

Контроль забезпечує перевірку виконання завдань і досягнення цілей:

- Моніторинг успішності студентів через оцінювання, заліки, іспити.
- Контроль за якістю викладання (опитування студентів, оцінка діяльності викладачів).
- Перевірка раціонального використання бюджетних коштів та інших ресурсів.
- Аналіз ефективності роботи структурних підрозділів.
- Контроль за дотриманням внутрішніх регламентів і стандартів.

Визначення кількості ставок НПП у Державному університеті "Житомирська політехніка" базується на таких показниках:

Кількість студентів на одну ставку викладача:

- Денна форма навчання: 8–12 студентів на одну ставку НПП.
- Заочна форма навчання: до 20 студентів на одну ставку НПП (залежить від обсягу аудиторного навантаження).

Розрахунок навантаження:

- Ураховується кількість годин лекцій, практичних, лабораторних занять, консультацій, а також керівництво курсовими та дипломними роботами.
- Норма годин на ставку викладача – 600–900 годин на рік (залежно від посади: доцент, професор).

Коригування:

○ Кількість ставок коригується щорічно залежно від кількості студентів та навчальних планів.

Розрахунок здійснюється відповідно до нормативів МОН України та внутрішніх правил університету.

Розглянемо склад та структуру персоналу Державного університету «Житомирська політехніка» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Склад та структура персоналу Державного університету «Житомирська політехніка»

| Показники                                             | Роки |       |      |       |      |       | Відхилення 2021 р.<br>до 2023 р. |       |
|-------------------------------------------------------|------|-------|------|-------|------|-------|----------------------------------|-------|
|                                                       | 2021 |       | 2022 |       | 2023 |       |                                  |       |
|                                                       | осіб | %     | осіб | %     | осіб | %     | %                                | п.с.  |
| Середньооблікова<br>чисельність персоналу, в<br>т.ч.: | 508  | 100   | 547  | 100   | 564  | 100   | 11,02                            | 0     |
| адміністративний персонал                             | 77   | 15,15 | 96   | 17,55 | 97   | 17,21 | 25,97                            | 2,06  |
| науково-педагогічний<br>персонал                      | 274  | 53,93 | 284  | 51,91 | 305  | 54,07 | 11,31                            | 0,14  |
| навчально-допоміжний<br>персонал                      | 78   | 15,35 | 89   | 16,27 | 89   | 15,78 | 14,10                            | 0,43  |
| обслуговуючий персонал                                | 76   | 14,96 | 72   | 13,16 | 70   | 12,41 | -7,89                            | -2,55 |
| Науково-дослідний сектор                              | 3    | 0,61  | 6    | 1,11  | 3    | 0,53  | 0                                | -0,08 |

Середньооблікова чисельність персоналу зросла з 508 осіб у 2021 році до 564 осіб у 2023 році (+11,02%). Загальне зростання персоналу може бути зумовлене збільшенням обсягу діяльності університету.

Адміністративний персонал зріс з 77 осіб у 2021 році до 97 особи у 2023 році (+25,97%). Частка у структурі збільшилась з 15,15% до 17,21%. Значне зростання вказує на стабільність у чисельності управлінського складу та розширення штату.

Науково-педагогічний персонал збільшився з 274 осіб у 2021 році до 305 осіб у 2023 році (+9,6%). Частка у структурі зросла з 53,93% до 54,07%. Це може бути наслідком розширення обсягів діяльності, яке потребує більшої кількості науково-педагогічного персоналу для підтримання навчальних процесів.

Навчально-допоміжний персонал збільшився з 78 осіб у 2021 році до 89 осіб у 2023 році (+14,10%). Це пов'язано зі зростанням потреб у підтримці

навчального процесу або розширенням діяльності закладу.

Обслуговуючий персонал зменшився з 76 осіб у 2021 році до 70 осіб у 2023 році (-7,89%). Це може бути пов'язано з оптимізацією штатного розпису, автоматизацією процесів або скороченням обсягів обслуговуючих робіт.

Розглянемо якісний склад професорсько викладацького складу Житомирської політехніки у 2023 році за різними характеристиками.

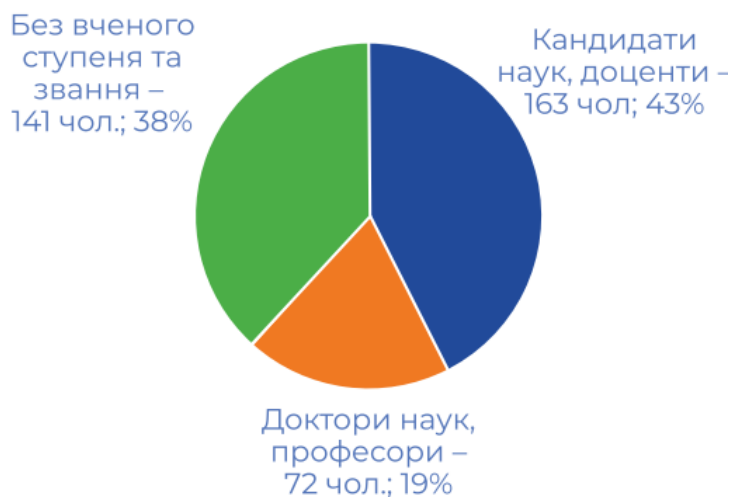


Рис. 2.2. Якісний склад професорсько-викладацького складу (штатні працівники)

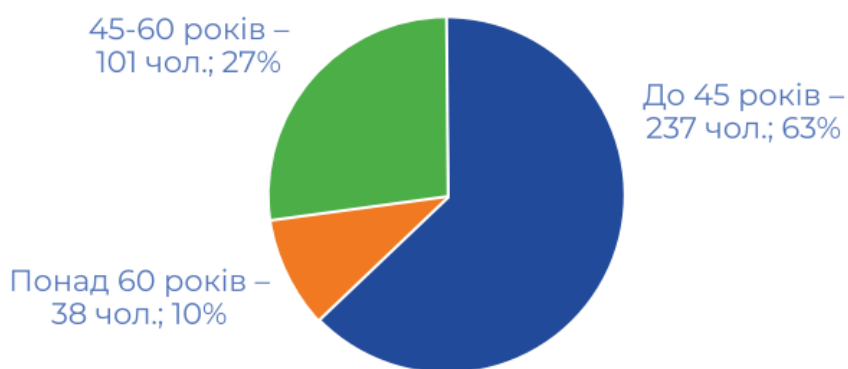


Рис. 2.3. Розподіл професорсько-викладацького складу за віком в 2023 році

Станом на 01.12.2023 року з 451 осіб професорсько-викладацького складу 81,21 % працюють на постійній основі, 64 % мають наукові ступені та вчені звання. Серед штатних співробітників Державного університету «Житомирська політехніка» 63 % становлять особи вищої кваліфікації (доктори наук і професори, кандидати наук і доценти). На постійній основі в Житомирській політехніці працює 72 доктори наук, професори та 163 кандидати наук, доценти,

а на умовах сумісництва – 21 доктор наук, професор і 40 кандидатів наук, доцентів.

На 25 кафедрах завідувачами є 12 докторів наук, професорів, 12 – кандидати наук, доценти. Кількість випускаючих кафедр – 24, завідувачами на них є 12 докторів наук, професорів, 12 – кандидати наук, доценти. В університеті працюють на штатних посадах та за зовнішнім сумісництвом 8 академіків галузевих академій наук України, 2 члени-кореспонденти галузевих академій наук України, 7 Заслужених діячів науки і техніки України, 7 Заслужених працівників освіти України, 2 Заслужені економісти України, 1 Заслужений лісівник України, 1 Заслужений юрист України, 2 Заслужені метрологи України, 1 Заслужений працівник фізичної культури і спорту, 2 Заслужені вчителі України, 6 осіб нагороджені Орденами: 2 – Княгині Ольги III ступеня, 3 – «За заслуги III ступеня» 1 - «За заслуги II ступеня», 10 відмінників освіти України, 3 особи відзначено нагрудним знаком МОН України «За наукові та освітні досягнення», 1 – лауреат премії Верховної Ради України молодим ученим.

Також розглянемо показники руху персоналу за останні три роки (табл. 2.10)

Таблиця 2.10

Показники руху персоналу Державного університету «Житомирська політехніка»

| Показники                                       | Роки  |       |       | Відхилення 2021 р. до 2023 р. |        |
|-------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------------------------------|--------|
|                                                 | 2021  | 2022  | 2023  | +/-                           | %      |
|                                                 |       |       |       |                               |        |
| 1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб | 508   | 547   | 564   | 56                            | 11,02  |
| 2. Прийнято працівників, осіб                   | 98    | 213   | 223   | 125                           | 127,55 |
| 3. Вибуло працівників, осіб                     | 59    | 169   | 218   | 159                           | 269,49 |
| 4. Коефіцієнт прийняття кадрів                  | 19,29 | 38,93 | 39,53 | 20,24                         | -      |
| 5. Коефіцієнт плинності кадрів                  | 11,61 | 30,89 | 38,65 | 27,04                         | —      |
| 6. Коефіцієнт загального обороту                | 30,9  | 69,83 | 78,19 | -                             | —      |

З таблиці 2.10 проаналізовано динаміку руху персоналу в Державному університеті «Житомирська політехніка» за 2021–2023 роки:

Середньооблікова чисельність персоналу збільшилася на 56 осіб (+11,02%), що свідчить про поступове розширення штату університету.

Прийом працівників зріс на 125 осіб (+127,55%), досягнувши значного приросту, що може бути зумовлено збільшенням кадрових потреб або запровадженням нових напрямів роботи. Кількість вибулих працівників зросла на 159 осіб (+269,49%), що може вказувати на високий рівень плинності кадрів через звільнення або завершення контрактів. Коефіцієнт прийняття кадрів стабільно зростає із 19,29% у 2021 році до 39,53% у 2023 році, що свідчить про активне поповнення штату. Коефіцієнт плинності кадрів також суттєво збільшився – з 11,61% до 38,65%, що демонструє зростання інтенсивності кадрових змін. Коефіцієнт загального обороту зріс з 30,9% до 78,19%, що вказує на значні кадрові зміни як у прийомі, так і в звільненні працівників.

У Державному університеті "Житомирська політехніка" процес залучення, прийняття та мотивації науково-педагогічних працівників (НПП) організовано таким чином:

Де беруть кадри:

- Випускники університету (магістри, аспіранти).
- Конкурсний відбір через публічне оголошення вакансій.
- Сумісники з інших установ чи підприємств.

Як приймають:

- На конкурсній основі.
- Контракт на 1–5 років із визначеними обов'язками та навантаженням.

Як мотивують:

- Фінансово: оклад залежить від посади, доплати за наукову діяльність, гранти.
- Кар'єрно: підвищення кваліфікації, участь у міжнародних проєктах.
- Нематеріально: нагороди, участь у конференціях, доступ до ресурсів.

Мотивацію персоналу можна охарактеризувати проаналізувавши обсяг та структуру фонду оплати їх праці (табл. 2.11).

Обсяг та структура фонду оплати праці Державного університету  
«Житомирська політехніка»

| Показник                                          | Роки         |                   |              |                   |           |                      | Відхилення<br>2021 р. до<br>2023 р., % |
|---------------------------------------------------|--------------|-------------------|--------------|-------------------|-----------|----------------------|----------------------------------------|
|                                                   | 2021         |                   | 2022         |                   | 2023      |                      |                                        |
|                                                   | тис.<br>грн. | питома<br>вага, % | тис.<br>грн. | питома<br>вага, % | тис. грн. | питома<br>вага,<br>% |                                        |
| Основна заробітна<br>плата                        | 38608        | 49,99             | 51914        | 49,99             | 57143     | 49,99                | 48,0081                                |
| Додаткова заробітна<br>плата                      | 23165        | 30,001            | 31148        | 30,0001           | 34285     | 30,01                | 48,0034                                |
| Інші заохочувальні<br>та компенсаційні<br>виплати | 15443        | 19,99             | 20765        | 20,0001           | 22857     | 20,001               | 48,0088                                |
| Всього                                            | 77217        | 100               | 103829       | 100               | 114286    | 100                  | x                                      |

Джерело: Розраховано автором за даними статистичної звітності

Основна заробітна плата зросла з 38608 грн у 2021 році до 57143 грн у 2023 році (+48,01%). Частка у структурі залишається стабільною на рівні 49,99%. Підвищення основної заробітної плати свідчить про зростання рівня оплати праці, ймовірно, через індексацію або підвищення зарплат для збереження кадрів. Додаткова заробітна плата зросла з 23165 грн у 2021 році до 34285 грн у 2023 році (+48,01%). Частка у структурі залишається стабільною на рівні 30%. Зростання додаткової заробітної плати може свідчити про впровадження нових видів стимулювання для працівників. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати зросли з 15443 грн у 2021 році до 22857 грн у 2023 році (+48,01%). Частка у структурі: Залишається стабільною на рівні 20%. Зростання цих виплат може бути пов'язане з введенням додаткових компенсацій або бонусів. Загальний фонд оплати праці зріс на 48%, що вказує на загальне підвищення витрат на оплату праці.

Оцінка НПП в межах закладу вищої освіти відбувається відповідно до виконання Ліцензійних вимог, які оцінюються за останні 5 років (Додаток Б)

Під час визначення досягнень у професійній діяльності науково-педагогічного (наукового) працівника можуть зараховуватися досягнення за попередніми місцями роботи, п'ятирічний строк може продовжуватися на час

перерви в роботі з об'єктивних причин (соціальна відпустка, академічна відпустка, призов/мобілізація на військову службу чи військова служба за контрактом, тривала непрацездатність тощо).

Вимога наявності досягнень у професійній діяльності не застосовується до науково-педагогічних (наукових) працівників із стажем науково-педагогічної роботи менше трьох років, працівників, що мають статус учасника бойових дій, а також до фахівців-практиків, які працюють на посадах науково-педагогічних (наукових) працівників на умовах сумісництва в обсязі 0,25 або менше, або 150 годин навчального навантаження на навчальний рік.

Оцінка науково-педагогічних працівників (НПП) у Державному університеті «Житомирська політехніка» базується на системі ключових показників ефективності (КРІ), що враховують такі аспекти:

Навчальна діяльність:

- Обсяг проведених лекцій, практичних, лабораторних занять.
- Якість підготовки навчальних матеріалів.
- Результати опитування студентів щодо якості викладання.

Наукова діяльність:

- Кількість опублікованих статей у рейтингових журналах.
- Участь у наукових конференціях.
- Залучення грантів і виконання наукових проєктів.

Керівництво студентами:

- Дипломні та курсові роботи.
- Підготовка студентів до участі в олімпіадах, конкурсах.
- Результати студентів на захистах та змаганнях.

Громадська та адміністративна діяльність:

- Участь у роботі кафедр, факультетів, організаційних комітетів.
- Виконання адміністративних доручень.

Рейтинг викладача:

- Підсумковий бал формується з урахуванням усіх показників та затверджується атестаційною комісією.

Результати оцінки КРІ впливають на продовження контракту, премії, підвищення кваліфікації та кар'єрний розвиток.

Щороку в Державному університеті «Житомирська політехніка» проходить соціологічного дослідження задоволеності працею працівників.

Анкетування персоналу університету відбувалося шляхом заповнення ними електронної форми анкети, розміщеної на Google диску. В анкетуванні за 2023 рік взяли участь 307 працівників університету, в тому числі: 37 осіб адміністративно-управлінського персоналу, 43 осіб з факультету гірничої справи, природокористування та будівництва, 48 осіб з факультету бізнесу та сфери обслуговування, 38 осіб з факультету інформаційно-комп'ютерних технологій, 37 осіб з факультету комп'ютерно-інтегрованих технологій, мехатроніки і робототехніки, 35 осіб з факультету національної безпеки, права та міжнародних відносин, 45 осіб з факультету педагогічних технологій та освіти впродовж життя, 18 осіб з Наукового ліцею і 6 осіб обслуговуючого персоналу.

За статтю: 109 осіб – чоловіки, 198 осіб – жінки (Додаток В). За віком: від 18 до 30 років – 65 осіб, від 30 до 40 років – 88 осіб, від 40 до 50 років – 86 осіб, від 50 до 60 років – 68 осіб (Додаток Г).

Для відповідей на запитання анкети запропоновано використовувати 10-ти бальну шкалу оцінювання. Опрацювання отриманих результатів анкетування здійснено за такою шкалою: високий рівень – 8-10 балів, середній рівень – 5-7 балів, низький рівень – до 5 балів.

Таблиця 2.12

## Результати анкетування задоволеності працею працівників за 2023 рік

| Питання                                                                                                 | Варіанти відповідей          |                              |                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|------------------------------|----------------------------|
| 1                                                                                                       | 2                            |                              |                            |
| 1. Досягнення працівника у власній професії:                                                            | високі – 225 осіб або 73,3%; | середні – 66 осіб або 21,5%; | низькі – 16 осіб або 5,2%. |
| 2. Відповідність навиків працівника займаній посаді:                                                    | висока – 264 осіб або 86,0%; | середня – 31 осіб або 10,1%; | низька – 12 осіб або 3,9%. |
| 3. Задоволеність керівництва університету результатами роботи працівника:                               | висока – 226 осіб або 73,6%; | середня – 56 осіб або 18,2%; | низька – 25 осіб або 8,2%. |
| 4. Задоволеність працівника умовами праці, графіком роботи в університеті, організацією робочого місця: | висока – 227 осіб або 74,0%; | середня – 60 осіб або 19,5%; | низька – 20 осіб або 6,5%. |

| 1                                                                                      | 2                                                |                                          |                                       |  |                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------|--|---------------------------------------------------------------------------------|
| 5. Наявність у процесі роботи розбіжностей думок конструктивного характеру з колегами: | так – 126 осіб або 41,0%;                        |                                          | – ні – 181 осіб або 59,0%.            |  |                                                                                 |
| 6. Енергійність працівника наприкінці робочого дня:                                    | висока – 92 осіб або 30,0%;                      |                                          | середня – 146 осіб або 47,5%;         |  | низька – 69 осіб або 22,5%.                                                     |
| 7. Негатив у працівника через відсутність змін на роботі:                              | високий – 84 осіб або 27,4%;                     |                                          | середній – 129 осіб або 42,0%;        |  | низький – 94 осіб або 30,6%.                                                    |
| 8. Комфортність праці нових працівників у колективі:                                   | висока – 245 осіб або 79,8%;                     |                                          | середня – 46 осіб або 15,0%;          |  | низька – 16 осіб або 5,2%.                                                      |
| 9. Найкраща форма стимулювання працівника:                                             | можливість розвитку кар'єри – 72 осіб або 23,5%; | можливість навчання – 92 осіб або 30,0%; | похвала керівника – 17 осіб або 5,5%; |  | грошова винагорода – 107 осіб або 34,8%;<br>почесна грамота – 19 осіб або 6,2%. |
| 10. Важливість задоволення від роботи порівняно із заробітком:                         | висока – 89 осіб або 29,0%;                      |                                          | середня – 166 осіб або 54,0%;         |  | низька – 52 осіб або 17,0%.                                                     |
| 11. Задоволеність працівника процесом роботи:                                          | висока – 236 осіб або 76,9%;                     |                                          | середня – 64 осіб або 20,8%;          |  | низька – 7 осіб або 2,3%.                                                       |
| 12. Більш високий заробіток – не причина зміни місця роботи працівника:                | так – 166 осіб або 54,1%;                        |                                          | ні – 141 осіб або 45,9%.              |  |                                                                                 |
| 13. Часто виникає непорозуміння з безпосереднім керівником:                            | так – 0 осіб або 0%;                             |                                          | ні – 258 осіб або 84,0%;              |  | не завжди – 49 осіб або 16,0%.                                                  |
| 14. Комфортність умов праці в університеті:                                            | висока – 235 осіб або 76,5%;                     |                                          | середня – 56 осіб або 18,3%;          |  | низька – 16 осіб або 5,2%.                                                      |
| 15. Задоволеність працівника участю у прийнятті важливих рішень:                       | висока – 215 осіб або 70,0%;                     |                                          | середня – 72 осіб або 23,5%;          |  | низька – 20 осіб або 6,5%.                                                      |
| 16. Існує потреба змінити роботу на більш цікаву, хоча й менш оплачувану:              | так – 30 осіб або 10,0%;                         |                                          | ні – 277 осіб або 90,0%.              |  |                                                                                 |
| 17. Задоволеність стилем управління безпосереднього керівника:                         | висока – 259 осіб або 84,3%;                     |                                          | середня – 33 осіб або 10,7%;          |  | низька – 15 осіб або 5,0%.                                                      |
| 18. Ступінь домінування ліберального стилю управління в університеті:                  | високий – 189 осіб або 61,6%;                    |                                          | середній – 79 осіб або 25,7%;         |  | низький – 39 осіб або 12,7%.                                                    |
| 19. Корисність для працівника від витраченого на роботу часу:                          | висока – 239 осіб або 77,8%;                     |                                          | середня – 53 осіб або 17,3%;          |  | низька – 15 осіб або 4,9%.                                                      |
| 20. Потреба працівника у підвищенні власної кваліфікації:                              | висока – 207 осіб або 67,4%;                     |                                          | середня – 83 осіб або 27,1%;          |  | низька – 17 осіб або 5,5%.                                                      |
| 21. Зрозумілість та адекватність вимог до займаної посади:                             | висока – 242 осіб або 78,8%;                     |                                          | середня – 51 осіб або 16,6%;          |  | низька – 14 осіб або 4,6%.                                                      |

|                                                                                                     |                               |                               |                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| 23. Рівень розвитку корпоративної культури в університеті:                                          | високий – 222 осіб або 72,3%; | середній – 65 осіб або 21,2%; | низький – 20 осіб або 6,5%. |
| 24. Рівномірність розподілу професійних обов'язків та відповідальності між працівниками підрозділу: | висока – 222 осіб або 72,3%;  | середня – 60 осіб або 19,5%;  | низька – 25 осіб або 8,2%.  |
| 25. Задоволеність працівника рівнем заробітної плати:                                               | висока – 141 осіб або 46,0%;  | середня – 102 осіб або 33,2%; | низька – 64 осіб або 20,8%. |

Узагальнивши результати анкетування встановлено, що персонал цінує роботу в університеті (97,1% осіб), постійно працює над власними досягненнями (94,8% осіб), щоб відповідати займаній посаді. Працівники задоволені умовами праці, графіком роботи в університеті, організацією робочого місця (93,5% осіб), як наслідок, процес роботи та отримані від неї результати також приносять їм задоволення (97,7% осіб). Поінформованість про діяльність університету є достатньою (96,4%). Рівень організації охорони праці оцінено як належний (95,4% осіб). Рівень розвитку корпоративної культури – високий (93,5% осіб). Розподіл професійних обов'язків та відповідальності між працівниками підрозділу є рівномірним (91,8% осіб). Задоволеність рівнем заробітної плати – на рівні дещо вище середнього (79,2% осіб).

Система управління Державного університету «Житомирської політехніки» побудована таким чином, щоб забезпечити сталий розвиток закладу, підвищити якість освіти та наукової діяльності, а також сприяти соціальному й економічному прогресу регіону.

## Висновки до розділу 2

Державний університет «Житомирська політехніка» – заклад вищої освіти IV рівня акредитації в Житомирі, який є єдиним цивільним закладом освіти інженерно-технологічного профілю на Житомирщині.

«Житомирська політехніка» в рейтингу «Топ-200 Україна» зайняла 53 місце, а серед «Кращих ЗВО північного регіону України» — 2 місце. Серед кращих закладів освіти Житомира «Житомирська політехніка» в 2022 році посіла

перше місце [7].

Фінансово-економічний стан університету за 2021–2023 роки свідчить про стабільність та ефективне управління ресурсами. Загальні доходи зросли на 50,99%, що стало можливим завдяки збільшенню бюджетних асигнувань (+38,06%) і доходів від освітніх послуг (+73,45%). Основна частина витрат спрямована на оплату праці (71,71% у 2023 році), що відображає пріоритетність розвитку кадрового потенціалу. Значні інвестиції в основні засоби (+38,93%) свідчать про активну модернізацію інфраструктури. Університет демонструє позитивну динаміку рентабельності, яка зросла з 2,02% у 2021 році до 4,28% у 2023 році, що вказує на ефективне використання ресурсів. Попри зменшення цільового фінансування, університет успішно компенсує це завдяки активній роботі зі залучення коштів через власну господарську діяльність.

Оцінка системи управління персоналом свідчить про її високий рівень ефективності та орієнтованість на розвиток співробітників. Середньооблікова чисельність персоналу зросла з 421 осіб у 2021 році до 455 осіб у 2023 році (+8,08%). Управлінський персонал зберіг стабільність, тоді як кількість виробничого персоналу збільшилася на 9,6%, що забезпечує підтримку розширення освітньої діяльності. Показники плинності кадрів залишаються низькими, що свідчить про ефективну політику мотивації та створення сприятливих умов праці. Університет активно сприяє професійному розвитку персоналу, зокрема через навчання, тренінги та залучення до наукової діяльності. Ці заходи сприяють зміцненню кадрового потенціалу закладу, що є важливим чинником його успішної діяльності та підвищення якості освітніх послуг.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ДЕРЖАВНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

### 3.1. Напрями удосконалення системи управління персоналом в ЗВО

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 [20].

Досліджуючи рівень автоматизації управлінських процесів у сфері HR провідних університетів України, очевидною стає їхня традиційність. Наприклад, підбір персоналу здійснюється переважно з внутрішніх джерел, що обмежує «оновлення» кадрового складу та залучення «носіїв нових ідей». Так, безперечно, традиції наукових шкіл надають суттєві переваги під час формування науково- дослідницької тематики. Але насправді, коло пізнань на стільки

розширено, що потреба міждисциплінарного підходу вкрай актуальна, а також доречним стає симбіоз знань різних наукових галузей. Інший приклад - залишається вкрай недосконалим процес оцінювання персоналу, бюджетування витрат на робочу силу, мотивації, кадрового адміністрування (документообігу), які є регламентованими з боку держави (деталізована схема сукупності базових управлінських процесів у сфері HR подана на рис.3.1).



Рис. 3.1. Схема базових управлінських процесів у сфері HR університетів

При цьому усі вони є тісно пов'язані між собою. Так, якщо проводимо оцінювання персоналом, то його результати необхідні для процесів мотивації та оплати праці, також дозволяють корегувати модуль підбору персоналу та його розвитку. Документообіг, як обслуговуючий процес в управлінні персоналом, дозволяє коректно реалізовуватися усім модулям та мати якісну комунікативну складову (у тому числі зворотній зв'язок). Проте так чи інакше усі ці процеси можуть бути автоматизовані у певній мірі, переведені на цифрову платформу (тут автори розрізняють терміни «автоматизація» та «цифровізація», оскільки перша дефініція розуміється як інструмент передачі управлінських функцій штучному інтелекту, а інша – BigData у поєднанні з побудовою віртуальних команд). Зважаючи на таке слід обережно підходити до вибору та означення рівня автоматизації даних процесів, впровадження цифрових технологій в

управління персоналом.

Автоматизація процесів управління персоналом в українських ЗВО дасть можливість краще розуміти окупність професорської діяльності, плинність кадрів, рівень інвестицій у розвиток людського потенціалу ЗВО. У міжнародному звіті Світового Банку [30] показано, що, перш ніж професор почне отримувати гранти на наукові дослідження, пройде щонайменше вісім років. При цьому на становлення кожного нового професора незалежно від предмета його досліджень потрібно в середньому 1,2 млн. дол. США. Професор, який залишається в університеті 25 років після отримання права безстрокового перебування на посаді, приносить у середньому близько 13 млн. доларів у результаті науково-дослідної діяльності. Оновлення професорсько-викладацького складу потребує великих витрат. А боротьбу за таланти українські ЗВО вже ведуть на міжнародному академічному ринку, на що також вплинули й активні військові дії.

Аналіз взаємодії ЗВО зі стейкхолдерами у соціальних мережах показав, що поки що не достатньо використовується цей ресурс для пошуку і залучення талантів в університети. Контент аналіз сайтів провідних університетів України лише підтверджує гіпотезу авторів, що переважно технічні університети та ті, де є відповідні кафедри (автоматизації) більш активно використовують сучасні цифрові платформи; також спостерігається регіональна диференціація – більш мобільні у цифровій екосистемі є Львів, Київ, Харків. І тут, на думку авторів, причина низької зацікавленості та поширеності автоматизованих систем управління бізнес процесами університетів полягає не у площині фінансування ЗВО; головним чинником низької автоматизації процесів управління університету є низька адаптивність та спроможність існуючої системи управління приймати інновації. Проте це не доводить того, що причини низької якості управління персоналом криються у площині доступності знань про автоматизовані системи управління та їх доступність для ЗВО, оскільки певні процеси частково автоматизовані (наприклад, формування розкладу, навантаження, фінансовий блок). Крім того, під час аналізу використовуваних автоматизованих систем у ЗВО було виявлено певну неузгодженість діючих в

них систем, подекуди різні процеси керувалися різними програними продуктами, що ускладнює роботу.

Розглянемо детальніше виявлені (ті, що найчастіше з'являються) управлінські проблеми, які потребують якнайшвидшого рішення усередині HR за процесами (табл.3.1)

Таблиця 3.1

## Поле «ризик-факторів» процесів управління персоналом

| Управлінський процес    | Опис проблеми                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Ризик-фактори                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                       | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3                                                                                                                                                                                                                                       |
| Розвиток персоналу      | Викладач здебільшого самостійно шукає гранти на стажування. У ЗВО відсутні чіткі критерії для зарахування результатів стажування чи семінарів з підвищення кваліфікації. Тривале стажування (понад 9 місяців) під час навчального процесу створює організаційні труднощі. Викладач змушений брати відпустку або звільнитися | Бюрократизація та зростання часу оформлення стажувань, підвищення кваліфікації                                                                                                                                                          |
| Кадрове адміністрування | Відсутня система для моніторингу та управління відпустками. Щорічна основна відпустка викладачів вимагає ручного виконання повторюваних операцій: підготовки графіку, підписання та видання наказу. Інформація про захист дисертації не передається автоматично до підрозділів, відповідальних за розвиток персоналу.       | Збільшення часу на підготовку документів та зростання їхньої кількості; Накопичення невикористаних відпусток у викладачів, що йшли у відпустку не за графіком (по заявах); Додаткові операції, що ускладнюють процес обміну інформацією |
| Оцінювання персоналу    | Вимоги до якісного складу під час ліцензування освітніх програм не узгоджені з критеріями оцінювання роботи викладачів. Відсутня система моніторингу та аналізу результатів роботи викладачів. Викладачі часто подають схожі звіти про наукову та методичну роботу у різних форматах.                                       | Зниження мотивації персоналу; Відсутність об'єктивної оперативної інформації про результати роботи; Збільшення рутинної праці та втрати робочого часу викладачів                                                                        |
| Well-being              | Відсутність моніторингу та оцінки рівня організації робочих місць, умов праці; Відсутність або спрощена модель оцінювання задоволеності персоналу процесами управління університетом; Відсутність програм виявлення конфліктів.                                                                                             | Збереження застарілих прихованих конфліктів, у т.ч. між інтересами різних кафедр, що знижує загальну ефективність роботи викладачів                                                                                                     |

| 1                                   | 2                                                                                                                                                                                                               | 3                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Оплата праці та мотивація персоналу | Визначається нормативними актами та колективним договором;<br>Відсутність оперативного доступу працівників до персональної інформації (у т.ч. про доходи)                                                       | Додаткові операції/дії бухгалтерії щодо надання інформації про доходи, структуру заробітної плати, тощо (зростання втрат робочого часу бухгалтерів) |
| Підбір персоналу                    | Відповідно до законодавства ЗВО розміщує об'яву про оголошення конкурсу на заміщення вакансії викладача лише у визначених джерелах;<br>Не формуються кадрові резерви;<br>Відсутні програми кар'єрного зростання | Звуження можливостей оновити наукові школи, посиливши їх потенціал                                                                                  |

Як бачимо з таблиці 3.1 більшість ризик-факторів можливо нівелювати, якщо автоматизувати процеси. Зокрема, пропонуємо таке:

1. Запровадити інтегровану систему управління ЗВО, яка б об'єднала усі бізнес-процеси. При цьому такі інтегровані системи повинні бути сумісними з базами та системами Міністерства освіти і науки України, науковими бібліотеками, науково-технічними центрами.

Об'єднання усіх бізнес процесів передбачає включення HR процесів у загальну систему. При цьому важливо виписати коректні зв'язки між модулями систем, рівні допуску різних виконавців.

2. Розробити принципи автоматизації робочих процесів університету.

3. Сформувати чіткі алгоритми виконання повторюваних функцій та виокремити їх від унікальних робіт.

4. Формувати стратегічне бачення розвитку ЗВО крізь призму управління талантами та розвитку людського потенціалу.

### **3.2. Резерви підвищення ефективності управління персоналом ЗВО через впровадження HR-менеджменту**

Сучасні університети – це інститути суспільства, які найкраще вирішують проблему перетворення знань в інтелектуальний капітал, використовуючи глобальність, відкритість і динамізм. Вирішенням цієї проблеми займаються

викладачі та науковці університету. Тому для освітніх організацій концепція розвитку людських ресурсів повинна стати основною методологічною основою управління.

Виходячи з характеристики основного процесу функціонування університету, який базується на освітній, виховній, науковій взаємодії суб'єктів освіти і науки, можна однозначно стверджувати, що кадровий потенціал є основним ресурсом університету. Водночас основний процес університетів характеризується наступною залежністю розвитку людських ресурсів. Якість людського ресурсу визначається двома основними факторами: якістю особистих ресурсів і якістю їх інтеграції в кадровий ресурс університету [57].

При цьому, як показує практика, ключовими проблемами, що перешкоджають ефективному управлінню персоналом в університетах є:

1. Низька залученість персоналу до стратегічної роботи.
2. Відсутність мотивації до професійного зростання у викладачів та адміністративного персоналу.
3. Старіння кадрів і зростання середнього віку викладачів.
4. Низький конкурс на відкриті вакансії на кафедрах вищих навчальних закладів.
5. Протиріччя між особистими цілями співробітників і цілями ЗВО.
6. Відсутність творчої ініціативи викладачів.

Перші концепції управління людськими ресурсами були створені в інтересах комерційних організацій, але вони менш досліджені в контексті вищих навчальних закладів. Це призводить до того, що багато управлінських рішень у цьому напрямку приймаються інтуїтивно, на основі підходу «здорового глузду». Можна констатувати слабкість політики освітніх організацій щодо консолідації кадрового потенціалу. Крім того, бракує розуміння важливості розвитку компетенцій співробітників.

Проте навіть спроби застосувати науково обґрунтоване управління людськими ресурсами у ЗВО без урахування специфіки освітньої галузі та унікальних особливостей конкретного ЗВО не приведуть до бажаного результату.

Сучасні концепції включають підходи до управління за результатами, в яких основний акцент робиться на мотивації людських ресурсів:

- «Рамковий менеджмент» – для розвитку корпоративного стилю лідерства;
- «Менеджмент на основі делегування, або Гарцбурзька модель» – на основі потенціалу працівників;
- «Партиципаторне управління» – для участі працівників в інноваційній підприємницькій діяльності;
- «Підприємницький менеджмент» – для розвитку підприємницької діяльності всередині організації.

Переваги наведених вище концепцій і підходів полягають у тому, що в кожній з них працівники перетворюються з об'єкта управління в суб'єкт управління. Проте жодна з концепцій не передбачає умов максимального використання потенціалу працівників. Однобічний підхід або не вирішує більшість проблем організації, або призведе до появи нових. Оскільки персонал є найбільш мінливим фактором, необхідний новий підхід, що охоплює широкий спектр проблем управління і вказує на необхідність певних соціальних умов, за яких відбувається максимальне використання людських ресурсів.

Необхідність впровадження кращих практик HRM в університетах стає ще більш очевидною, оскільки серед них найбільш поширеними проблемами є наступні:

- значно високий середній вік професорсько-викладацького складу та неготовність до оволодіння сучасними організаційними формами, методами та засобами реалізації навчального процесу;
- Зниження цінності освіти та середнього рівня освіти серед студентів, які навчаються;
- Відсутність педагогічної освіти у представників професорсько-викладацького складу на фоні зростання значення методичних компетенцій у роботі викладачів університету;
- Відмінності ментальності між викладачами старшого покоління, вихованими на ідеалах соціалізму, і студентами, які вирости в новій державі.

Це відображається в різниці між особистими цінностями викладачів і студентів. Проте коріння цих розбіжностей глибше. Вони також можуть бути пов'язані з тим, що викладачі в інших аспектах своєї професійної діяльності відстають від вимог часу. Інколи кваліфікації викладачів недостатньо для розвитку особистісних ресурсів студентів на належному рівні.

Між тим, як показує сучасна теорія і практика HRM, креативність співробітників є передумовою ефективної роботи персоналу, що безпосередньо визначає результативність організації. Є кілька важливих рис творчих працівників.

- Творчі працівники – оптимістичні люди; розглядають кризову ситуацію як стимул особистісного зростання, черпаючи з неї цінний досвід, корисну навичку;
- Творчі співробітники думають про завдання та рішення, а не про проблеми та ресурси; талант, завдяки своїй кваліфікації, здатний описати будь-яку технологічну проблему та вирішити її;
- Творчі працівники мають економічний менталітет, щоб зробити застосування ідеї чи технології прибутковим.

Крім того, творчий працівник отримує справжнє задоволення від своєї роботи та прагне вирішувати дедалі складніші проблеми.

Саме з такими якостями креативності викладач університету здатний підготувати випускників необхідної компетенції, щоб бути конкурентоспроможними на сучасному ринку праці. Також саме такі співробітники університету можуть на належному рівні брати участь у науковій діяльності, науково-дослідній діяльності, міжнародному співробітництві та взаємодії зі стейкхолдерами [13].

Методи управління персоналом в навчальних закладах різних країн можуть відрізнятися один від одного, що пояснюється різними культурними особливостями, які впливають на всі сфери життя. Система управління персоналом в Україні має свої особливості.

Однією з особливостей системи освіти в Україні є підвищення її конкурентоспроможності за рахунок підвищення якості освітніх послуг.

Досягнення цієї мети вирішальною мірою залежить від якості та ефективності використання освітніми організаціями ресурсів, серед яких провідне місце займають кадри. Тому актуальною проблемою сучасної науки можна вважати вдосконалення системи ефективного управління персоналом вищих навчальних закладів.

Хоча в системі вищої освіти України відбулися прогресивні зміни, ми виявили деякі недоліки:

- відсутня гнучка модель підготовки фахівців на основі соціально-економічних замовлень «ринку»;
- наявність протиріч у реалізації тримовної освіти призводить до відмови багатьох ЗВО готувати спеціалістів з багатомовними компетенціями;
- недостатня реалізація спільних освітніх програм.

Кадровим ресурсом у вищому навчальному закладі є професорсько-викладацький склад, який своїми досягненнями є активним учасником показників якості освіти.

Таким чином, якісний професорсько-викладацький склад активно впливає на весь навчальний процес і стає основним показником соціально-економічної та професійної спроможності вищого навчального закладу.

Для ефективного управління людськими ресурсами суб'єкта господарювання розробляють конкретні стратегії. Стратегія управління людськими ресурсами створюється на основі стратегії розвитку, є її частиною та дозволяє досягти реалізації цілей установи. HR-менеджмент включає шість практик, які пов'язані між собою:

- планування людських ресурсів;
- набір та відбір персоналу;
- навчання та розвиток;
- атестація роботи;
- управління кар'єрою;
- мотивація.

Слід зазначити, що планування людських ресурсів, по суті, полягає в порівнянні організаційних компетенцій, необхідних для реалізації стратегії

розвитку, і фактичного стану людських ресурсів суб'єкта господарювання, а потім визначення потреби установи в цих ресурсах у майбутньому. Визначення невідповідності між наявними і майбутніми ресурсами призводить до визначення потреб і пріоритетів розвитку персоналу, які формулюються в стратегії управління людськими ресурсами.

При цьому пошук і відбір персоналу є продовженням кадрової політики суб'єкта господарювання і одним з ключових елементів не тільки системи управління персоналом, але і всієї системи управління діяльністю персоналу. Підбір персоналу слід відрізнити від найму персоналу. У процесі відбору відбувається пошук людей на певні посади з урахуванням встановлених вимог соціального інституту, видів діяльності. Під час прийому на роботу проводиться пошук, виявлення вимог різних посад, видів діяльності до відомих здібностей особи, накопиченого нею професійного досвіду, стажу роботи та здібностей. Рекрутинг полягає в створенні необхідного резерву кандидатів на всі посади і спеціальності, з якого в подальшому установа відбере найбільш підходящих для неї співробітників. Підбір персоналу - це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його придатності до виконання обов'язків на певному робочому місці або посаді та вибору найбільш підходящого з числа претендентів. Слід враховувати відповідність кваліфікації, спеціальності, особистих якостей і здібностей характеру діяльності, інтересам установи та самого працівника.

У свою чергу, розвиток інтелектуального потенціалу персоналу в системі набору та управління кадровим резервом передбачає навчання, підвищення кваліфікації, розробку індивідуального плану та стажування на вакантній посаді, а також організацію участі в інноваційних проектах. Динаміка змін, що відбуваються в навколишньому середовищі, швидке старіння отриманих знань спонукає установу постійно вести процес розвитку інтелектуального потенціалу персоналу. Таким чином, формування відповідної системи, що забезпечує безперервний процес навчання та розвитку персоналу установи, стає одним із найактуальніших завдань.

Також оцінка персоналу, будучи важливим елементом кадрової роботи,

стимулює розвиток творчої активності та ініціативи працівників, що особливо важливо в сучасних умовах. Грамотно проведена оцінка позитивно впливає на всі сторони діяльності керівників і спеціалістів. Робота, пов'язана з організацією та проведенням оцінки, дозволяє глибше вивчити кадри, удосконалити їх відбір, розстановку та використання. Дозволяє отримати та формалізувати комплексну інформацію про працівника. Оцінка позитивно впливає на мотивацію співробітників, їх професійний розвиток і ріст, а також дає керівникам глибше розуміння цінності співробітників, впливає на прийняття зважених рішень щодо винагороди, просування по службі, звільнення, розвитку кожного окремого співробітника.

Слід також зазначити, що кар'єра працівника в установі складається з бажання працівника реалізувати власний професійний потенціал і зацікавленості суб'єкті господарювання в просуванні цього конкретного працівника. Кожна людина має власну систему цінностей, інтересів, досвід роботи та особистий досвід, тому кар'єра та її планування є індивідуальним процесом. Процес планування кар'єри працівника починається з моменту прийняття на роботу. Новий співробітник визначає перспективи свого розвитку в даній установі, можливості кар'єрного зростання. Це перший крок в управлінні його кар'єрою. Другий етап – складання індивідуального плану розвитку кар'єри. Іншими словами, складається перелік посад, які працівник може досягти в ході кар'єрного зростання. На наступному етапі відбувається постійна оцінка результатів роботи співробітника. Він повинен постійно застосовувати на практиці набуті знання та навички.

Кожен процес в установі потрібно оцінювати на предмет його ефективності, і управління кар'єрою не є винятком. Останнім етапом управління кар'єрою персоналу є оцінка ефективності процесу. Оцінку ефективності управління кар'єрою працівника можна здійснити за допомогою таких дій: вдосконалити управління установи; підвищення продуктивності; зменшити плінність кадрів; працювати над новими проектами для створення інноваційної атмосфери в установі. Суть управління професійною кар'єрою зводиться до вирішення трьох завдань. По-перше, це формування та вдосконалення

продуктивних здібностей, моделей поведінки людини, які б найбільше відповідали вимогам, що пред'являються. По-друге, це створення таких соціально-економічних і виробничо-технічних умов, за яких відбувалося б максимальне використання потенціалу працівника. По-третє, ці процеси не повинні відбуватися на шкоду інтересам особистості працівника.

У сучасних умовах розвитку економіки мотивація працівників є одним із ключових факторів розвитку менеджменту установи. Мотивація в менеджменті – комплексний підхід до управління персоналом, спрямований на створення стимулів, метою яких є продуктивна діяльність працівника. У загальному вигляді мотивацію можна представити як сукупність стимулюючих факторів, спрямованих на підвищення ефективності та активності персоналу при виконанні ним професійних обов'язків. З точки зору установи, система мотивації передбачає встановлення цілей, які відповідають індивідуальним потребам і бажанням і, таким чином, сприяють поведінці, необхідній для досягнення цих цілей. В даний час мотивація професійного розвитку персоналу є одним із основних засобів забезпечення ефективного використання ресурсів, організації наявного кадрового резерву.

Загалом, на нашу думку, у сучасній практиці управління персоналом принципове значення мають дві моделі. Це зумовлено впровадженням гуманістичного підходу до управління людськими ресурсами. У концепції першої моделі провідна роль належить стратегії установи, а організаційна структура, організаційна культура впливають із стратегії. Концепція другої, Гарвардської моделі, базується на чотирьох основних сферах: участь працівників, мобільність працівників і система винагороди, організація праці, в якій постійно відбуваються зміни під впливом таких ситуативних факторів, як структура зайнятості, попит на ринку праці, стратегія підприємства та філософія управління.

Слід зазначити, що вимоги до якості кадрів українських ЗВО встановлюються державними стандартами освіти. У штаті окремої основної освітньої програми та університету в цілому встановлена частка штатних викладачів, частка викладачів з науковими ступенями і званнями, а також частка

діючих керівників і працівників профільних організацій (зовн. робітників, які працюють неповний робочий день). Індикатори моніторингу ефективності діяльності ЗВО доповнюють цей перелік і зміщують акценти на результативність роботи викладачів і науковців, насамперед у сфері досліджень і розробок.

Аналізуючи вищесказане, можна окреслити механізм впровадження системи HRM у ЗВО:

1. Аналіз ситуації та підготовка прогнозів розвитку організації, відповідно до Національної рамки кваліфікацій. Визначення стратегічних цілей установи, спрямованих на розвиток і вдосконалення інтелектуальних і професійних якостей викладачів ЗВО.

2. Розробка загальних засад політики управління персоналом, визначення ключових моментів і пріоритетів, виходячи із загальних стратегічних напрямів розвитку університету та концепції внутрішньої соціальної відповідальності.

3. Офіційне затвердження політики управління персоналом організації є важливою ланкою в стратегії університету, оскільки висококваліфікований викладач покликаний здійснювати навчання в університеті на високому рівні.

4. Етап відстоювання інтересів. Створення та підтримка системи просування інформації про якісний склад викладачів та співробітників. Інформування персоналу про розроблену політику управління персоналом та збір думок шляхом опитування та тестування всіх учасників навчального процесу.

5. Оцінка фінансових ресурсів для реалізації обраного виду стратегії – формулювання принципів розподілу коштів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці.

6. Розробка плану оперативних заходів: планування потреби в трудових ресурсах, прогнозування чисельності персоналу, формування структури та штату, призначення, створення резерву, переміщення. Визначення значущості діяльності.

7. Реалізація кадрової діяльності: забезпечення програми розвитку в рамках управління талантами, грамотного відбору та найму персоналу, узгодженого із загальною стратегією університету, профорієнтації та адаптації

співробітників, формування команди, професійної підготовки та підвищення кваліфікації.

8. Оцінка результатів діяльності – аналіз відповідності професійного персоналу встановленим стратегії, виконаній діяльності виявлення проблем в оцінці людських ресурсів.

9. Створення культури участі з подальшим переходом до корпоративного громадянства.

У таблиці 3.2 наведемо порівняльну характеристику Відділу кадрів та HR- відділу.

Таблиця 3.2

Порівняльна таблиця: Відділ кадрів vs. HR-відділ

| Функції                    | Відділ кадрів                                                                          | HR-відділ                                                                                              |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Основні обов'язки          | Ведення кадрового обліку, оформлення трудових книжок, розрахунок зарплати та відпусток | Розробка та впровадження HR-політик, стратегій, управління персоналом, розвиток корпоративної культури |
| Ключові навички            | Знання трудового законодавства, увага до деталей, навички роботи з документами         | Стратегічне мислення, управління змінами, навички міжособистісного спілкування                         |
| Взаємозамінність           | Зазвичай не замінює HR-менеджера та рекрутера                                          | Може виконувати частину функцій кадровика та рекрутера                                                 |
| Корисність один для одного | Забезпечує правильне оформлення кадрових документів для HR-менеджера                   | Працює над загальними HR-стратегіями, допомагає кадровику координувати зусилля                         |
| Обов'язки                  | Трудові договори, розрахунки по зарплаті, облік робочого часу                          | Управління HR-процесами, розвиток команди, вирішення конфліктів                                        |
| Приклади завдань           | Заповнення форм для податкових органів, ведення бази даних співробітників              | Розробка програм мотивації, впровадження нових процесів оцінки                                         |
| Необхідність взаємодії     | Мінімальна взаємодія з рекрутером і HR-менеджером в частині підбору персоналу          | Активна взаємодія з кадровиком і рекрутером для комплексного управління персоналом                     |

У свою чергу, удосконалення системи управління персоналом є одним із найбільш прийнятних шляхів підвищення ефективності діяльності ЗВО. У цьому контексті слід зазначити, що сьогодні так званий «Університет 4.0» спроможний найбільш ефективно продемонструвати функцію капіталізації власних знань.

Трансформація університетів до університетів 4.0 благотворно впливає на рівень повернення університетів до економічного та соціального розвитку суспільства, що реалізується через якість освіти, відповідність рівня випускників вимогам ринку, проведення якісних та значущих дослідження для суспільства, взаємодіючи з різними групами стейкхолдерів університету та враховуючи їхні інтереси. Конкурентоспроможність на міжнародному ринку освітніх послуг, формування стабільних джерел доходу та менша залежність від бюджетного фінансування.

Ця трансформація проявляється як у цілепоставленні (нова модель управління університетом спільного управління; формування стратегії розвитку університету, що враховує підприємницькі цінності та нову соціальну значущість університетів), так і у взаємодії з групами зацікавлених сторін (включаючи політику роботи зі спільнотою випускників, активна взаємодія з бізнес-спільнотою), у включенні підприємницьких компетенцій до переліку знань і навичок, які формуються студентами (включаючи підтримку студентів діяльності), у політиці трансферу знань і технологій (формування політики роботи з інтелектуальною власністю, підтримка академічного підприємництва, розвиток інноваційної екосистеми університету, підтримка діяльності зі створення стартапів), інтернаціоналізація університет (мобільність студентів і викладачів, формування міжнародних партнерств і проєктів тощо).

### **3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів**

Реформа кадрового управління в університеті спрямована на створення сучасного HR-відділу, який не лише забезпечуватиме дотримання трудового законодавства, а й сприятиме розвитку співробітників, мотивації персоналу та формуванню позитивного корпоративного середовища. Такий підхід забезпечить ефективне управління людськими ресурсами, що є важливим фактором розвитку університету, особливо в умовах сучасних викликів.

Для побудови ефективного HR-відділу необхідно враховувати загальну

кількість співробітників у Державному університеті «Житомирська політехніка», та специфіку його діяльності. Враховуючи 564 працівників, оптимальна кількість HR-фахівців становить 6-7 осіб. Основною функцією HR-відділу буде не лише забезпечення документообігу, а й впровадження сучасних методів управління, таких як розробка мотиваційних програм, навчання та психологічна підтримка.

Для університету з 564 співробітниками запропонована структура HR-відділу виглядає наступним чином (табл. 3.3)

Таблиця 3.3

Структура HR-відділу та функціональні обов'язки працівників

| Посада                               | Кількість осіб | Основні функції                                                                         |
|--------------------------------------|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| HR-директор                          | 1              | Стратегічне управління, розробка політик, аналіз потреб персоналу                       |
| Рекрутер                             | 1              | Пошук і адаптація нових працівників, супровід абітурієнтів під час приймальної кампанії |
| Фахівець із навчання та розвитку     | 1              | Організація підвищення кваліфікації, тренінгів та навчань                               |
| Спеціаліст із корпоративної культури | 1              | Організація релакс-днів, тимбілдингів, заходів і зустрічей                              |
| Психолог (на 0,5 ставки)             | 1              | Робота з ментальним здоров'ям працівників, організація консультацій                     |
| Фахівець із кадрового діловодства    | 2              | Ведення документації, дотримання трудового законодавства                                |

Фінансування HR-відділу включає не лише заробітні плати, але й ресурси для впровадження ініціатив. Інвестиції у людський капітал університету, хоча й потребують значних затрат, мають високий коефіцієнт віддачі у вигляді продуктивності, лояльності персоналу та покращення репутації університету.

Розглянемо орієнтовні витрати на зарплату та заходи для співробітників Державного університету «Житомирська політехніка» (табл. 3.4).

## Додаткові витрати на функціонування HR-відділу

| Стаття витрат                        | Орієнтовна сума (грн)     | Коментарі                                                      |
|--------------------------------------|---------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Зарплата працівників HR-відділу      | 1 300 000 – 1 680 000/рік | Середня зарплата 20 000 грн/місяць на повну ставку             |
| Послуги психологів                   | 150 000 – 180 000/рік     | Проведення індивідуальних та групових сесій                    |
| Організація релакс-днів і заходів    | 150 000 – 250 000/рік     | Тематичні заходи, релакс-активності для працівників            |
| Тімбілдинги та корпоративні зустрічі | 100 000 – 200 000/рік     | Щомісячні заходи для покращення командної роботи               |
| Програмне забезпечення               | 150 000 – 250 000         | Ліцензії HRIS, платформи для навчання та управління персоналом |

Разом: 1 850 000 – 2 560 000 грн на перший рік.

Ефективність HR-відділу вимірюється його здатністю впроваджувати довгострокові зміни у функціонуванні колективу. Основними напрямками є створення сприятливого середовища, розвиток професійних компетенцій співробітників і формування позитивного іміджу Державного університету «Житомирська політехніка».

1. Мотивований персонал:

- Регулярні анкетування дозволять враховувати потреби співробітників.
- Релакс-дні знизять рівень стресу, особливо в умовах війни.
- Щомісячні тимбілдинги згуртують команду та покращать робочий клімат.

2. Психологічна підтримка:

- Робота з психологом допоможе зменшити емоційне вигорання.
- Усуваються конфлікти завдяки індивідуальній та груповій роботі з персоналом.

3. Розвиток працівників:

- Регулярні тренінги підвищать кваліфікацію викладачів і технічного персоналу.
- Працівники отримають можливість розвивати професійні та м'які навички.

4. Підвищення іміджу університету:

- Задоволений персонал стане амбасадором університету серед абітурієнтів і партнерів.
- Університет демонструватиме прогресивний підхід до управління персоналом.

#### 5. Зменшення плинності кадрів:

- Систематичне врахування потреб працівників і психологічна підтримка знизять рівень звільнень.

Для визначення результативності HR-відділу необхідно проводити систематичний аналіз за ключовими показниками. Ефективність оцінюється за допомогою кількісних (статистичних) і якісних (опитування, зворотний зв'язок) методів.

Таблиця 3.5

#### Методика оцінки ефективності функціонування HR-відділу

| Критерій                | Показники                                                    | Прогноз на 2025 рік                                             |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Рекрутинг               | Середній час закриття вакансій, якість нових співробітників. | 14 календарних днів                                             |
| Задоволеність персоналу | Рівень залученості, участь у заходах.                        | 90% співробітників                                              |
| Плинність кадрів        | Частота звільнень, причини звільнень.                        | закінчення строку контрактів                                    |
| Навчання персоналу      | Кількість тренінгів, рівень знань після навчання.            | 25-30 заходів для співробітників<br>30-50 заходів для студентів |
| Корпоративна культура   | Участь у тимбілдингах, задоволення заходами.                 | 90% співробітників                                              |
| Психологічна підтримка  | Кількість звернень, рівень емоційного благополуччя.          | 30-50% співробітників<br>10-20% студентів                       |

#### Довгострокові результати оцінки

- Підвищення ефективності роботи всього колективу.
- Скорочення витрат на заміну співробітників завдяки зниженню плинності кадрів.
- Покращення якості освітнього процесу за рахунок підвищення кваліфікації викладацького складу.
- Формування сильної корпоративної культури, що стимулює інноваційний розвиток.

Ефективний HR-відділ дозволяє забезпечити стабільність та зростання університету, роблячи його привабливим місцем для роботи, навчання та співпраці.

Запровадження HR-відділу дозволить університету досягти не лише якісних змін у роботі з персоналом, але й стратегічних цілей розвитку. Новий підхід до управління людськими ресурсами забезпечить комфортні умови для працівників, що позитивно позначиться на їхній продуктивності та лояльності. Державний університет «Житомирська політехніка» зможе адаптуватися до сучасних викликів, стати привабливим місцем роботи та навчання, а також зміцнити свій статус серед конкурентів.

### **Висновки до розділу 3**

Університети потребують удосконалення HR-процесів через автоматизацію та цифровізацію, що дозволить зменшити рутинні завдання, поліпшити продуктивність працівників та забезпечити якісний документообіг. Зокрема, важливо враховувати сучасні виклики, такі як глобалізація та зростаюча конкуренція. Для підвищення ефективності роботи необхідно розробити інтегровані системи управління, що об'єднуюватимуть всі бізнес-процеси, створювати умови для професійного розвитку та впроваджувати системи оцінки персоналу, які дозволять ефективніше мотивувати співробітників.

Ефективне управління персоналом потребує орієнтації на розвиток людського капіталу як основного ресурсу університету. Це включає впровадження мотиваційних програм, залучення співробітників до стратегічного управління, формування корпоративної культури, що сприяє ініціативності та інноваціям. Одним із ключових підходів є використання сучасних HR-концепцій, таких як партиципаторне управління чи розвиток підприємницького мислення. Це дозволить долати виклики, пов'язані з низькою залученістю, старінням кадрів та недостатньою мотивацією до професійного зростання.

Створення HR-відділу в університеті дозволить не лише підтримувати трудове законодавство, а й впроваджувати стратегічні HR-ініціативи. До них

належать програми релакс-днів, тімбілдинги, психологічна підтримка, що зменшать стрес та емоційне вигорання працівників. Ефективне управління також включає проведення тренінгів для підвищення кваліфікації та розвитку м'яких навичок. Регулярний моніторинг результатів і зворотний зв'язок із працівниками сприятимуть зменшенню плинності кадрів, покращенню іміджу університету та досягненню стратегічних цілей розвитку.

## ВИСНОВКИ

1. Управління персоналом — це комплекс заходів, спрямованих на формування, розвиток і мотивацію трудових ресурсів, необхідних для досягнення цілей організації. Основними елементами системи є підбір, розвиток, адаптація та оцінка персоналу. Управління персоналом визначається як система, яка охоплює такі напрями: планування потреб у персоналі, залучення кадрів, їх професійний розвиток, адаптацію, оцінку та мотивацію. Для забезпечення ефективності важливими є як якісні, так і кількісні характеристики персоналу.

2. Ефективна система управління персоналом включає вертикальні та горизонтальні зв'язки, організаційну структуру та механізми впровадження корпоративної культури. Вона спрямована на досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. Інструменти управління поділяються на адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Основними завданнями системи є розвиток корпоративної культури, формування кадрової політики та забезпечення відповідності людських ресурсів цілям організації.

3. Оцінка персоналу спрямована на визначення відповідності працівників посадовим вимогам, їхнього потенціалу та можливостей для розвитку. Методики оцінки персоналу базуються на аналізі виконання завдань, ефективності роботи, професійних компетенцій та потенціалу розвитку. До основних інструментів належать анкети, шкали оцінки, співбесіди, тести, а також групові методи. Оцінка результатів праці дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони системи управління і працівників, формувати рекомендації для подальшого вдосконалення.

4. Правове забезпечення включає національні законодавчі акти (КЗпП, закони про працю, оплату праці, колективні договори) та внутрішні нормативні документи. Інформаційне забезпечення охоплює бази даних, інформаційні системи, що сприяють автоматизації управління, оперативному прийняттю рішень і контролю за їх виконанням. Ефективність управління забезпечується інтеграцією інформаційних та технічних систем.

5. Державний університет «Житомирська політехніка» — заклад вищої освіти IV рівня акредитації в Житомирі.

Житомирська політехніка — єдиний цивільний заклад освіти інженерно-технологічного профілю на Житомирщині.

Університет було створено на підставі Наказу Міністерства вищої і середньої спеціальної освіти УРСР від 11.03.1960 р. № 84 і Наказу Київського політехнічного інституту (КПІ) від 24.11.1960 р. № 194 шляхом створення загально-технічного факультету КПІ. Студенти, що працювали на підприємствах, повинні були навчатися на факультеті протягом трьох років, після чого мали можливість закінчити навчання в інших закладах вищої освіти України та колишнього Радянського Союзу. 1 вересня 1960 року приступили до занять перші 175 студентів [52].

6. Фінансово-економічний стан Державного університету «Житомирська політехніка» демонструє стабільне зростання. За період 2021–2023 років спостерігається значне збільшення доходів (+50,99%) за рахунок розширення державного фінансування (+38,06%) та власних надходжень (+73,45%). Витрати також зросли (+47,71%), що свідчить про активний розвиток матеріально-технічної бази та розширення діяльності. Позитивні зміни у показниках рентабельності (зростання до 4,28%) та фондівіддачі (+8,69%) свідчать про ефективніше використання ресурсів. Зростання власного капіталу (+27,54%) та скорочення залежності від зовнішнього фінансування вказують на покращення фінансової незалежності закладу. Разом із збільшенням основних засобів (+38,93%) це створює основу для подальшого розвитку. Незважаючи на загалом позитивну динаміку, скорочення цільового фінансування (-98,84%) вимагає більш активного залучення альтернативних джерел підтримки.

7. Середньооблікова чисельність персоналу зросла з 508 осіб у 2021 році до 564 осіб у 2023 році (+11,02%). Загальне зростання персоналу може бути зумовлене збільшенням обсягу діяльності університету.

Основна заробітна плата зросла з 38608 грн у 2021 році до 57143 грн у 2023 році (+48,01%). Частка у структурі залишається стабільною на рівні 49,99%. Підвищення основної заробітної плати свідчить про зростання рівня оплати праці, ймовірно, через індексацію або підвищення зарплат для збереження кадрів.

На 25 кафедрах завідувачами є 12 докторів наук, професорів, 12 – кандидати наук, доценти. Кількість випускаючих кафедр – 24, завідувачами на них є 12 докторів наук, професорів, 12 – кандидати наук, доценти. В університеті працюють на штатних посадах та за зовнішнім сумісництвом 8 академіків галузевих академій наук України, 2 члени-кореспонденти галузевих академій наук України, 7 Заслужених діячів науки і техніки України, 7 Заслужених працівників освіти України, 2 Заслужені економісти України, 1 Заслужений лісівник України, 1 Заслужений юрист України, 2 Заслужені метрологи України, 1 Заслужений працівник фізичної культури і спорту, 2 Заслужені вчителі України, 6 осіб нагороджені Орденами: 2 – Княгині Ольги III ступеня, 3 – «За заслуги III ступеня» 1 - «За заслуги II ступеня», 10 відмінників освіти України, 3 особи відзначено нагрудним знаком МОН України «За наукові та освітні досягнення», 1 – лауреат премії Верховної Ради України молодим ученим.

8. Важливим кроком є впровадження цифрових технологій для автоматизації процесів HR. Це дозволить зменшити навантаження на адміністративний персонал і підвищити ефективність роботи. Також пропонується створення нових мотиваційних програм, адаптація молодих спеціалістів та підвищення кваліфікації викладачів.

9. Резерви включають впровадження HR-аналітики для оцінки ефективності роботи співробітників, розвиток корпоративної культури, проведення регулярних тренінгів та впровадження системи зворотного зв'язку. Залучення працівників до процесу прийняття рішень сприятиме підвищенню їхньої мотивації та відповідальності.

10. Запропоновані заходи, включаючи автоматизацію HR-процесів, розвиток корпоративної культури та впровадження програм підвищення кваліфікації, сприятимуть підвищенню задоволеності працівників, продуктивності роботи та конкурентоспроможності університету на ринку освітніх послуг.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А. О., Мороз О. О., Лесько О. Й., Романець І. В. Управління персоналом : навч. посіб. ВНТУ. Вінниця : ВНТУ, 2019. 283 с.
2. Андрієнко В.Ю. Управління персоналом у закладах вищої освіти: сучасні виклики та стратегії. Київ: Освіта України, 2021. 240 с.
3. Ахновська І. О. Тенденції розвитку ринку освітніх послуг в Україні. Економіка і організація управління. 2020. № 2(26). С. 39-49.
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2021. 468 с
5. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А. В.. Управління персоналом : навчальний посібник, К.:, 2022. 371 с.
6. Безтелесна Л. І., Либак Л. І. Суть та чинники впливу на конкурентоспроможність вищих навчальних закладів. Економіка і суспільство. 2022. № (9). С.145-151.
7. Богданова Л.М. HR-менеджмент у вищих навчальних закладах: теорія і практика. Харків: Вища школа, 2022. 198 с.
8. Вареник М.П. Система управління людськими ресурсами в університетах: трансформаційний підхід. Львів: Світ, 2023. 312 с.
9. Ведерніков М. Д. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. 2020. № 3. С. 72-78.
10. Волянська-Савчук Л. В. Використання сучасних комп'ютерних та інформаційних технологій в розвитку корпоративної культури на підприємстві. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». 2018. № 2 (45). С. 189-196.
11. Воржакова Ю. П., Поліщук О. К. Вдосконалення механізму кадрового забезпечення на підприємстві в особливий умовах воєнних дій. Economics. 2023. № 3(67). С. 21-30.
12. Воронкова В. Г. Концепція кадрового менеджменту в умовах кризи URL: <http://libfree.com/index.php>
13. Гавриш О.А. Технології управління персоналом: монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2021. 528 с.

14. Гнатик І. А., Кулікова Ю. Е. Перспективні напрями вдосконалення управління персоналом в організації. Науковий вісник ХДУ. 2020. С. 55-58.
15. Гнатюк О.В. Реформування відділів кадрів у HR-відділи: досвід і перспективи. Чернівці: Букрек, 2022. 256 с.
16. Губрик Ю. Ю., Біляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Економіка і суспільство. 2018. № 17. С. 216-222.
17. Даниленко О. А. Основні підходи до управління персоналом при проведенні інновацій в українських організаціях. Фінанси, облік, банки. 2021. № 1(21). С. 77-84.
18. Демченко С.О. Цифровізація HR-процесів в освітніх установах. Київ: Видавничий дім "Наука", 2023. 198 с.
19. Денисенко М. П., Будякова О. Ю., Волощук Ю. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. Вчені записки «КРОК». 2019. Вип. 2. С. 137-144.
20. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Центр учбової літератури. К.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
21. Довгань І.В. Розвиток корпоративної культури у ЗВО через HR-менеджмент. Одеса: Маяк, 2021. 184 с.
22. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб.; 2-ге вид., переробл. і доповн. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
23. Євдокименко Н.Г. Сучасні технології управління персоналом у вищій освіті. Харків: Освітній центр, 2022. 204 с.
24. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 22. С. 73-78.
25. Захарченко Т.М. HR-інструменти для підвищення ефективності роботи персоналу в ЗВО. Дніпро: Ліра, 2023. 224 с.
26. Ігнатенко К.В. Трансформація системи управління персоналом у закладах вищої освіти. Київ: Грамота, 2021. 216 с.
27. Клименко Л.С. Аналіз ефективності HR-підходів у вищих навчальних закладах. Харків: Видавництво ХНУ, 2023. 280 с.

28. Ковальчук Ю.М. Роль HR-менеджменту у формуванні кадрової політики ЗВО. Житомир: Полісся, 2021. 172 с.
29. Колобердянко І. І., Бражник Д. Г. Сучасні тенденції у сфері управління персоналом. Економіка і суспільство. 2018. № 19. С. 867-873.
30. Костунець Т. А., Корнійчук А. М. Підходи до управління персоналом підприємств: теоретичний базис. Глобальні та національні проблеми економіки. 2021. № 2. С. 570-572.
31. Кравченко В.О. Стратегічне управління персоналом: акцент на HR-сервісах в освіті. Львів: Академвидав, 2022. 190 с.
32. Кубарева В.С. Методологічні аспекти визначення місії та цілей підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. № 3(2). С. 224-227.
33. Кушнерик О. В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. Підприємництво та інновації. 2020. № 12. С.125–129.
34. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрашова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. Економіка і суспільство. 2018. № 14. С. 448-455.
35. Лібанова, Е.М. Управління людськими ресурсами в вищих навчальних закладах. Київ: Либідь. 2021. 860 с.
36. Майстренко Ю. В. Інноваційні підходи у практиці управління персоналом вищих навчальних закладів. Економічна наука, (8), 2018. С. 52-56.
37. Мартинюк Т.П. Підвищення кваліфікації працівників через HR-відділи: новий стандарт. Київ: Освіта і Кар'єра, 2022. 268 с.
38. Маслак О. О., Колодійчук А. В. Стратегічні аспекти управління персоналом. Науковий вісник НЛТУ України. Львів : НЛТУ, 2020. Вип. 20.6. С. 307 – 312
39. Маслова В. М. Управління персоналом. К: ЦУЛ, 2019. 492 с.
40. Мельник О.М. Формування HR-стратегії у ЗВО: методичні рекомендації. Одеса: Ліра-М, 2023. 188 с.
41. Морозова М. Е. Особливості управління персоналом у вищому навчальному закладі. Теорія і методика управління освітою, (1). 2022. URL:

[http://nbuv.gov.ua/UJRN/ttmuo\\_2015\\_1\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ttmuo_2015_1_20).

42. Мостенська Т.Л., Рульєв В.А. Гуткевич С.О. Управління персоналом: Навч. посіб. К.: КОНДОР, 2022. 324 с.
43. Мул Н. А., Ведерніков М. Д. Корпоративна культура в системі управління персоналом на підприємстві. Вісник ХНУ, 1(1), 2020. С. 68-71.
44. Ніколаєнко С.М. Управління персоналом в університетах України: відділ кадрів чи HR-відділ?, Львів: ЛДУ. 2019.
45. Олексенко Р.І., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
46. Остапчук Т. П., Бірюченко С. Ю., Боровська А. О. Мотивація науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти як функція управління персоналом. Соціальна економіка. Випуск (1)60. 2020. С. 181 – 191. URL: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2020-60-17>
47. Павліха Н. В., Цимбалюк І. О., Долиняк Ю. О. Особливості розвитку регіональних ринків освітніх послуг в Україні. Економіка і суспільство, (15). 2018. С. 540-544.
48. Павлова В. А., Горбань С. Ф., Біленко О. В. Інноваційні технології управління персоналом в умовах глобальної нестабільності. Наукові перспективи, №4(34). 2023. С. 279-288.
49. Петренко І.С. Інтеграція HR-аналітики у процеси управління персоналом університетів. Харків: ХНЕУ, 2022. 202 с.
50. Петрушенко М. М., Шевченко Г. М. Управління персоналом: Конспект лекцій. Вид-во СумДУ. 2019.
51. Пітюлич М.І. Модернізація відділу кадрів в HR-відділ у закладах вищої освіти. Львів: Студія літератури. 2021.
52. Портал внутрішніх нормативно-правових документів Державного університету «Житомирська політехніка» <https://docs.ztu.edu.ua/>
53. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 року № 2145-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ /2145-19#Text>
54. Рейтинг університетів «ТОП-200 Україна». Освіта.ua. URL: <http://osvita.ua/vnz/rating/25713/>

55. Рульєв В. А. Гуткевич С. О. Мостенська Т. Л. Управління персоналом: навч. посіб. КОНДОР. 2022. 180с.
56. Савченко Р.А. Розвиток мотиваційних програм у ЗВО через HR-відділи. Київ: Академія, 2023. 192 с.
57. Семиноженко В.П. HR-менеджмент у вищій освіті: трансформації та нові виклики. Харків: Харківський університет. 2018. 250с.
58. Семів Л.К. Персонал вищого навчального закладу: нові форми управління. Київ: Вища школа. 2015. 368 с.
59. Симоненко В.І. Оцінка ефективності HR-менеджменту в освітніх закладах. Полтава: Полтавський університет, 2022. 220 с.
60. Титаренко Н.М. Перехід від традиційного відділу кадрів до HR-відділу: аналіз практики. Львів: Видавництво ЛНУ, 2021. 196 с.
61. Умови праці у вищій освіті в Європі – звіт «Eurydice». Профспілка працівників освіти і науки України : офіційний сайт. URL : <https://pon.org.ua/novyny/5738-umovi-prac-uvischy-osvt-v-yeвроp-zvt-eurydice.html>
62. Устенко О.А. Удосконалення HR-підходів у вищих навчальних закладах. Київ: Освіта. 2019. 140 с.
63. Ушакова Н.М. Заміна традиційного відділу кадрів на HR-відділ: досвід та практики. Харків: ХНУ. 2020. 286 с.
64. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка. К. : КНЕУ, 2023. 316 с.
65. Харитоненко С. В., Решетник Н. І. Об'єктивна зумовленість сучасних змін у системі управління персоналом. Науково-практичний журнал «Східна Європа: економіка, бізнес та управління». 2018. № 4(15). С.225-228.
66. Храмов В. О., Бовтрук А. П. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. МАУП. 2021. 220 с.
67. Чайка І. Аналіз українського ринку вищої освіти. Галицький економічний вісник. 2020. №1(62). С. 92-101.
68. Чередник О. В. Проблеми та перспективи в управління мотивацією персоналу вищого навчального закладу. Економіка і суспільство. 2018. № 17. С. 389-394.

69. Чирва О. Г., Білошкурський М. В., Пачева Н. О. Маркетинговий аналіз кон'юнктури ринку вищої освіти України. Науковий вісник Полісся, №4(12). 2017. С. 112-116.
70. Чуднова О.К. Організація аналізу основних складових системи управління персоналом в Україні. Формування ринкової економіки: Збірник наукових праць. 2019. Вип. 15. С. 146 – 154
71. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. КНЕУ. 2020. 680 с.
72. Шимановська-Діанич Л.М. Теорія та методологія формування системи управління креативним розвитком персоналу як складової загальної системи управління персоналом сучасного підприємства. Bulletin of Sumy National Agrarian University, № 2(80). 2019. С.81–85.
73. Шимановська-Діанич Л.М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2021. 462 с.
74. Шостак Л. В., Болобан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. Приазовський економічний вісник. 2018. № 3(08). С. 94-99.
75. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямулич М. І., Потьомкіна О. В., Серeda О. В. Управління персоналом: підручник. ІВВ Луцького НТУ. 2018. 140 с.
76. Щербань П.М. Стратегії управління персоналом в університетах. Одеса: Маяк. 2019. 168 с.
77. Armstrong M. A. Handbook of Personnel Management Practice. Kogan Page. 2020.
78. Bilan, Y., Mishchuk, H., Samoliuk, N., Grishnova, O. ICT and Economic Growth: Links and Possibilities of Engaging. Intellectual Economics, 13(1), 2019. 93-104 p.
79. Mathewson R.Ch. Talent management. A guide to growing a strong team. М.: Alpina Publ., 2020. 232 p.

# ДОДАТКИ

### Приклад оцінної анкети

| Оцінна анкета<br>Заповнюється самим працівником (фрагмент)                                                                                                                                         |                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| Критерії                                                                                                                                                                                           | Позначка про відповідність |
| <b>Спілкування з колегами:</b><br>пишу ясно і стисло, говорю ясно і стисло,<br>добре працюю з колегами, добре працюю з<br>підлеглими, добре працюю з начальниками.                                 |                            |
| <b>Навички роботи / досвід :</b><br>знаю основні аспекти роботи, трохи<br>потребую контролю, іноді роблю помилки,<br>працюю за графіком, знайомий з сучасними<br>досягненнями в даній галузі       |                            |
| <b>Планування роботи:</b><br>встановлюю собі реальні задачі, розробляю<br>велику кількість рішень, ефективно<br>знаходжу і вирішую проблеми                                                        |                            |
| <b>Організація особистої праці:</b><br>розподіляю завдання належним чином,<br>перевіряю ефективність дій, визначаю<br>основні цілі роботи                                                          |                            |
| <b>Контроль:</b><br>визначаю прийнятні стандарти якості не<br>виходжу за рамки встановлених витрат                                                                                                 |                            |
| <b>Інші якості:</b><br>знаю, де шукати інформації, розробляю і<br>розвиваю творчі ідеї, добре справляюся з<br>роботою за наявності тиску, пристосовуюся<br>до змін<br>Дата _____ Підпис працівника |                            |

Оцінка НПП в межах закладу вищої освіти відбувається відповідно до виконання Ліцензійних вимог, які оцінюються за останні 5 років:

1) наявність не менше п'яти публікацій у періодичних наукових виданнях, що включені до переліку фахових видань України, до наукометричних баз, зокрема Scopus, Web of Science Core Collection;

2) наявність одного патенту на винахід або п'яти деклараційних патентів на винахід чи корисну модель, включаючи секретні, або наявність не менше п'яти свідоцтв про реєстрацію авторського права на твір;

3) наявність виданого підручника чи навчального посібника (включаючи електронні) або монографії (загальним обсягом не менше 5 авторських аркушів), в тому числі видані у співавторстві (обсягом не менше 1,5 авторського аркуша на кожного співавтора);

4) наявність виданих навчально-методичних посібників/посібників для самостійної роботи здобувачів вищої освіти та дистанційного навчання, електронних курсів на освітніх платформах ліцензіатів, конспектів лекцій/практикумів/методичних вказівок/рекомендацій/ робочих програм, інших друкованих навчально-методичних праць загальною кількістю три найменування;

5) захист дисертації на здобуття наукового ступеня;

6) наукове керівництво (консультування) здобувача, який одержав документ про присудження наукового ступеня;

7) участь в атестації наукових кадрів як офіційного опонента або члена постійної спеціалізованої вченої ради, або члена не менше трьох разових спеціалізованих вчених рад;

8) виконання функцій (повноважень, обов'язків) наукового керівника або відповідального виконавця наукової теми (проекту), або головного редактора/члена редакційної колегії/експерта (рецензента) наукового видання, включеного до переліку фахових видань України, або іноземного наукового видання, що індексується в бібліографічних базах;

9) робота у складі експертної ради з питань проведення експертизи дисертацій МОН або у складі галузевої експертної ради як експерта Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти, або у складі Акредитаційної комісії, або міжгалузевої експертної ради з вищої освіти Акредитаційної комісії, або трьох експертних комісій МОН/зазначеного Агентства, або Науково-методичної ради/науково-методичних комісій (підкомісій) з вищої або фахової передвищої освіти МОН, наукових/науково-методичних/експертних рад органів державної влади та органів місцевого самоврядування, або у складі комісій Державної служби якості освіти із здійснення планових (позапланових) заходів державного нагляду (контролю);

10) участь у міжнародних наукових та/або освітніх проектах, залучення до міжнародної експертизи, наявність звання “суддя міжнародної категорії”;

11) наукове консультування підприємств, установ, організацій не менше трьох років, що здійснювалося на підставі договору із закладом вищої освіти (науковою установою);

12) наявність апробаційних та/або науково-популярних, та/або консультаційних (дорадчих), та/або науково-експертних публікацій з наукової або професійної тематики загальною кількістю не менше п’яти публікацій;

13) проведення навчальних занять із спеціальних дисциплін іноземною мовою (крім дисциплін мовної підготовки) в обсязі не менше 50 аудиторних годин на навчальний рік;

14) керівництво студентом, який зайняв призове місце на I або II етапі Всеукраїнської студентської олімпіади (Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт), або робота у складі організаційного комітету / журі Всеукраїнської студентської олімпіади (Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт), або керівництво постійно діючим студентським науковим гуртком / проблемною групою; керівництво студентом, який став призером або лауреатом Міжнародних;

15) керівництво школярем, який зайняв призове місце III-IV етапу Всеукраїнських учнівських олімпіад з базових навчальних предметів, II-III етапу Всеукраїнських конкурсів-захистів науково-дослідницьких робіт учнів - членів

Національного центру “Мала академія наук України”; участь у журі III-IV етапу Всеукраїнських учнівських олімпіад з базових навчальних предметів чи II-III етапу Всеукраїнських конкурсів-захистів науково-дослідницьких робіт учнів - членів Національного центру “Мала академія наук України”;

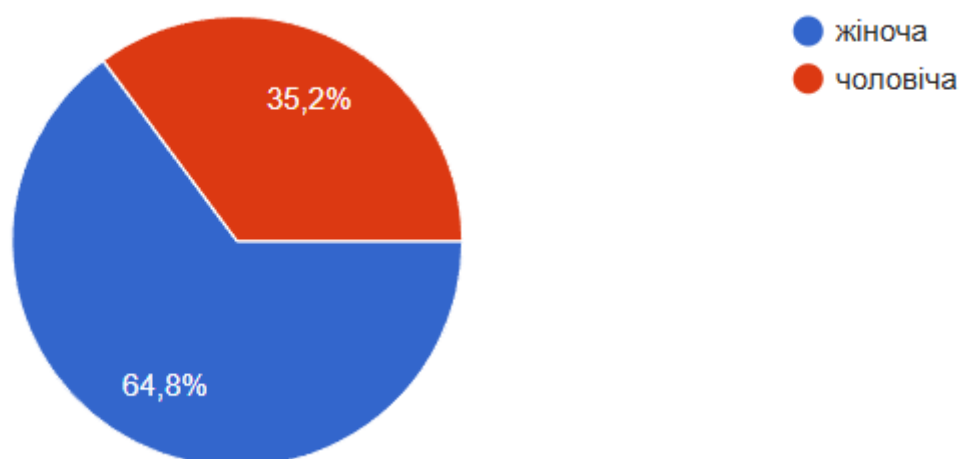
16) наявність статусу учасника бойових дій (для вищих військових навчальних закладів, закладів вищої освіти із специфічними умовами навчання, військових навчальних підрозділів закладів вищої освіти);

17) участь у міжнародних операціях з підтримання миру і безпеки під егідою Організації Об’єднаних Націй (для вищих військових навчальних закладів, закладів вищої освіти із специфічними умовами навчання, військових навчальних підрозділів закладів вищої освіти);

18) участь у міжнародних військових навчаннях (тренуваннях) за участю збройних сил країн - членів НАТО (для вищих військових навчальних закладів, військових навчальних підрозділів закладів вищої освіти);

19) діяльність за спеціальністю у формі участі у професійних та/або громадських об’єднаннях;

20) досвід практичної роботи за спеціальністю не менше п’яти років (крім педагогічної, науково-педагогічної, наукової діяльності).

**Додаток В****Додаток Г**