

46
21.06.2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

Батор

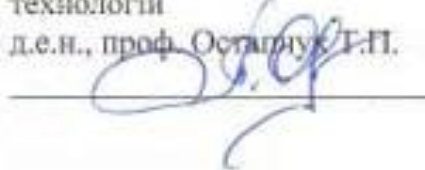
БАТОР Ірина Михайлівна
(студент групи МО-63)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Система управління персоналом
Державного університету «Житомирська політехніка»

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

Допущено до захисту
протокол № 4
від 24.06.2023
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових
технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Юрківська Л.Й.
(наукове звання, прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент
PhD, ст. викл. Завалій Т.О.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2023

Анотація

Батор І.М. Система управління персоналом Державного університету «Житомирська політехніка». – Рукопис. Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2021.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості управління персоналом підприємства та визначено напрями удосконалення системи управління персоналом.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, система управління персоналом, оцінка, удосконалення

Annotation

Bator I.M. Personnel management system of Zhytomyr Polytechnic State University. - Manuscript. Bachelor's qualification work is presented for obtaining the degree of higher education «Bachelor», field of knowledge 07 «Management and administration» specialty 073 «Management». - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2021.

In the bachelor's qualification work, the peculiarities of the personnel management of the enterprise are taken into account, and the areas of improvement of the personnel management system are determined.

Key words: personnel, personnel management, personnel management system, evaluation, improvement

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	4
<i>Розділ I. Теоретичні основи управління персоналом</i>	6
1.1. Сутність та роль управління персоналом	6
1.2. Система управління персоналом	8
1.3. Система показників оцінки ефективності управління персоналом	14
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення системи управління персоналом	19
<i>Розділ II. Аналітична оцінка стану та напрями удосконалення системи управління персоналом ДУ «Житомирська політехніка»</i>	23
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності установа	23
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану установа	29
2.3. Оцінка існуючої системи управління персоналом установа	34
2.4. Напрями удосконалення системи управління персоналом ДУ «Житомирська політехніка»	38
<i>Висновок</i>	46
<i>Список використаних джерел</i>	48
<i>Додатки</i>	54

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Управління персоналом є важливим напрямом в стратегічному управлінні сучасною організацією, оскільки в умовах інноваційної економіки і модернізації виробництва роль людини зростає, а вимоги до здібностей, рівня знань і компетенції стрімко зростають. Рівень розвитку персоналу безпосередньо впливає на конкурентні можливості і стратегічні переваги установа.

Конкурентоздатна установа прагне максимально ефективно використати можливості співробітників, створюючи усі умови для інтенсивного розвитку їх потенціалу. Досягти оптимальної взаємодії людини і організації, а також їх взаємовідносин із зовнішнім середовищем досить складно. Тому, для досягнення довгострокового успіху компанії потрібне постійне виявлення ціннісних можливостей, реалізація їх у вигляді нових пропозицій. У нашій країні в умовах конкурентної боротьби і швидко мінливої ситуації, установа, що швидко міняються, повинні не лише концентрувати увагу на внутрішньому стані справ, і особливо на управлінні персоналом.

Отже, одним з важливих складових діяльності установа є управління персоналом, якісна оцінка та визначення нових шляхів до його розвитку дозволить встановити знання, навички і уміння, які необхідні для виконання конкретного завдання робітнику на його робочому місці. Тому, слід зауважити, що актуальність теми кваліфікаційної роботи обумовлена недостатнім рівнем розвитку систем управління персоналом.

Метою дослідження є розробка напрямків удосконалення системи управління персоналом установа на прикладі ДУ «Житомирська політехніка».

Для досягнення поставленої мети кваліфікаційної роботи необхідним є розкриття наступних **завдань**:

1. Визначити сутність та роль управління персоналом на установі;

2. Дослідити особливості процесу управління персоналом та систему показників оцінки його ефективності на установі;

3. Проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення системи управління персоналом на установі;

4. Провести аналітичну оцінку стану та визначити напрями удосконалення системи управління персоналом ДУ «Житомирська політехніка»;

Об'єктом дослідження є система управління персоналом ДУ «Житомирська політехніка». **Предметом** дослідження є теоретичні та практичні аспекти визначення шляхів подальшого удосконалення системи управління персоналом установа.

Методологічною основою роботи є такі методи: порівняння, анкетування, структурний аналіз, системний підхід, метод наукового пізнання.

Інформаційною базою питання удосконалення системи управління персоналом на установі вивчало багато українських та зарубіжних вчених, серед них: Балуська Т. С., Балабанова Л. В., Новікова М. М., Крушельницька О. В., Пономаренко В. С., Хміль Ф. І. та ін.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на ___ сторінках друкованого тексту. Робота містить ___ таблиць та ___ рисунків. Список використаних джерел налічує ___ найменувань. Робота містить ___ додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Сутність та роль управління персоналом

Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу установа, керівників та спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, що включає розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципів та методів управління персоналом установа [1].

Управління персоналом полягає у формуванні системи управління персоналом, плануванні кадрової роботи, розробці оперативного плану роботи з персоналом, проведенні маркетингу персоналу, визначенні кадрового потенціалу та потреби установа у персоналі.

Управління персоналом установа охоплює широкий спектр функцій від прийому до звільнення кадрів: наймання персоналу; ділова оцінка персоналу; профорієнтація та трудова адаптація; мотивація трудової діяльності та його використання; організація праці та дотримання етики ділових відносин; управління конфліктами та стресами; забезпечення безпеки персоналу; управління нововведеннями; навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовка; управління діловою кар'єрою та службово-професійним Ї просуванням; управління поведінкою персоналу; управління соціальним розвитком; вивільнення персоналу [3].

Управління персоналом установа передбачає інформаційне, технічне, нормативно-методичне, правове та документаційне забезпечення системи управління персоналом. Керівники та працівники підрозділу системи управління персоналом установа вирішують питання оцінки результативності праці керівників та спеціалістів управління, оцінки діяльності підрозділів системи управління персоналом, оцінки аудиту персоналу.

Оснoву концепції управління персоналом нині становлять зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати та спрямовувати відповідно до завдань, що стоять перед установам. Зміни в економічній та політичній системі в нашій країні одночасно несуть як великі можливості, так і серйозні загрози для кожної особистості, стійкості її існування, вносять значний ступінь невизначеності у життя практично кожної людини.

Управління персоналом дозволяє реалізувати, узагальнити широкий спектр питань адаптації індивіда до зовнішніх умов, обліку особистого фактора, у побудові системи управління персоналом установка. Слід зазначити, що існує три чинника, які впливають на працівників установка:

1. ієрархічна структура установка, де основний засіб впливу – це влада – підпорядкування, тиск на людину зверху, за допомогою примусу, контролю за розподілом матеріальних благ;
2. культура, тобто вироблені установам або групою людей спільні цінності, соціальні норми, установки поведінки, які регламентують дії особистості, змушуючи індивіда поводитися певним чином без видимого примусу;
3. мережа рівноправних відносин, заснованих на купівлі-продажу продукції та послуг, відносинах власності, рівновазі інтересів продавця та покупця.

Ці чинники впливу – поняття досить складні і практично рідко реалізуються окремо одне від одного. Від пріоритетності кожного з них залежить вигляд економічної ситуації на установі.

Управління персоналом має два напрями: стратегічний та тактичний. У рамках першого вона покликана сприяти забезпеченню умов конкурентоспроможності та довгострокового розвитку установка на основі регулювання відносин між установам та працівниками у рамках стратегії бізнесу. У рамках другого здійснюється поточна кадрова робота: стан та планування

потреби у кадрах; розробка штатних розкладів; оцінка та відбір персоналу; планування найближчих кадрових переміщень, звільнень; підвищення кваліфікації, перепідготовка, тощо [4].

У загальному вигляді управління персоналом припускає забезпечення установи необхідним числом працівників, які забезпечують необхідну виробничу поведінку. Установа протягом виконання роботи вирішує одні й ті ж основні завдання, незалежно від специфіки діяльності.

Кожна установа залучає необхідні для досягнення її цілей людські ресурси, тобто співробітників. Установа без винятку проводить навчання своїх співробітників, щоб пояснити стоять перед ними завдання і привести їх навички та вміння у відповідність з цими завданнями. Керівництво здійснює оцінку участі кожного із співробітників в досягненні поставлених перед організацією цілей.

Управління персоналом є одним з найважливіших аспектів у діяльності установи, тому важливим завданням керівництва є якісне використання способів і методів управління людьми.

На сьогоднішній день управління персоналом відіграє значну роль у загальній системі управління установою. Специфіка управління персоналом на різних установах залежить від багатьох чинників: соціально-економічної обстановки, розмірів установи, її структури, життєвого циклу, бізнес-стратегії, організаційної культури, що склалася, стилю керівництва. У цьому положенні керівництва у визначенні місця служби персоналу системі управління, зазвичай, є визначальною (кадрова служба як «допоміжна» підсистема, чи служба персоналу як підрозділ, вирішальний управлінські і стратегічні завдання, пов'язані з людськими ресурсами) [6].

1.2. Система управління персоналом

Система управління персоналом компанії (СУП) – це поєднання якісного кар'єрного планування, нормування праці, відбору і підбору співробітників, їхню

наступну адаптацію і ряд інших кадрових заходів, що регулярно проводяться роботодавцем. Від збалансованості та ефективності цієї системи безпосередньо залежать комерційний успіх компанії та перспективи її подальшого зростання [7].

Сукупність цілей управління персоналом можна поділити на чотири блоки, серед них: економічні, науково-технічні, виробничо-комерційні та соціальні.

Економічна мета полягає в отриманні розрахункової величини прибутку від реалізації продукції чи послуг.

Науково-технічна мета полягає у забезпеченні заданого підприємством науково-технічного рівня продукції та інших розробок. Також, слід зауважити, що дана мета сприяє підвищенню продуктивності праці за рахунок удосконалення певних технологій.

Виробничо-комерційна мета – це виробництво та реалізація продукції чи послуг у заданому обсязі та із заданою ритмічністю, що забезпечують економічну мету договірні зобов'язання, держзамовлення тощо.

Соціальна мета полягає у досягненні заданого ступеня задоволення соціальних потреб працівників.

На рисунку 1. наведено варіант базового дерева цілей системи управління установам, проте він обмежений цілями, виділеними за понятійною (аспектною) ознакою декомпозиції (вищий та перший рівні), і одним рівнем цілей, виділеним за факторною ознакою (другий рівень) [27].

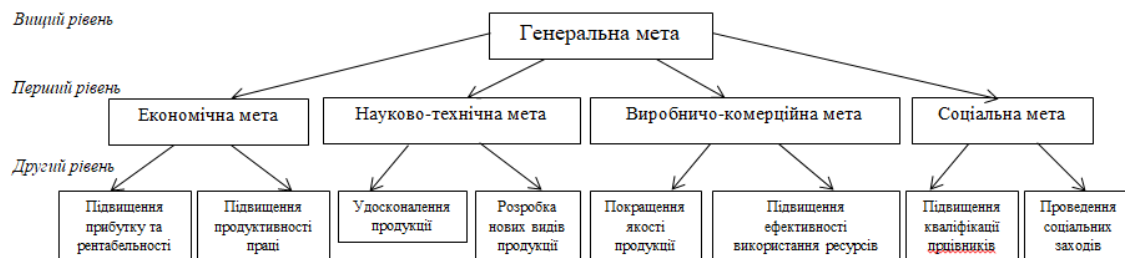


Рис. 1.1. Дерево цілей системи управління установам

Наступний рівень цілей полягає у цільовому забезпеченні загальних функцій управління підприємством:

1. функція планування, що полягає у координації очікуваних результатів та способів їх отримання;
2. функція установа та регулювання – це координація фактичних дій щодо досягнення очікуваних результатів;
3. функція обліку та контролю – це зворотній зв'язок від об'єкта до суб'єкта для отримання інформації про досягнення результатів;
4. функція стимулювання – розподіл фінансових ресурсів між ланками.

Усі перелічені загальні функції управління у нерозривній єдності перебувають у діяльності керівників підрозділів всіх рівнів [1].

Структуризація соціальної мети можна розглядати двобічно.

З одного боку, вона має містити конкретні потреби працівників, задоволення яких вони мають право вимагати в адміністрації.

З іншого боку, ця система цілей повинна містити інформацію про те, які цілі з використання персоналу ставить перед собою адміністрація, які умови вона прагне для цього створити. Отже, ефективність управління персоналом залежить від того, якою мірою зазначені групи цілей збігатимуться.

Отже, з точки зору працівника, його потреби можуть бути виражені через функції праці, що він виконує, стосовно людини як учасника конкретного трудового процесу.

Мотиви й потреби людини у праці є предметом вивчення психології праці та установа, центральним питанням якої є взаємозв'язок стимулів праці та задоволення працівника від праці.

В рамках визначення цілей працівників у загальній системі управління персоналом особливе значення мають дві моделі: ієрархія потреб Абрахама Маслоу і теорія двох факторів Фредеріка Ірвінга Герцберга, що наведені на рисунках 1.2 і 1.3 відповідно.



Рис. 1.2. Ієрархія потреб на основі досліджень А. Маслоу [33].

А. Маслоу виходить з того, що основні потреби людей можна зобразити у вигляді ієрархічної структури. Ця модель зазнала сильної критики. Істотним її недоліком було визнано те, що не всі люди вписуються в запропоновану ієрархічну структуру, одні потреби не можуть підмінятися іншими, вид потреб залежить від типу професійної групи, її норм, цінностей і цільових установок. Крім того, А. Маслоу не врахував, що реальні можливості задоволення потреб впливають на прагнення їх задовольнити.

Згідно з Ф. Герцбергом, працівник має два види основних потреб — гігієнічні та мотиваційні, які можуть задовольнятися у процесі праці. Задоволення потреб пов'язане із задоволенням від праці. Якщо гігієнічні потреби, до яких Ф. Герцберг зараховує оплату праці, гарантування робочого місця, сприятливу робочу атмосферу тощо, не задовольняються, то це зумовлює почуття незадоволеності. Задоволення від праці виникає тільки в результаті задоволення мотиваційних потреб у визнанні, самоствердженні, відповідальності тощо. Схематично теорію Ф. Герцберга можна подати у вигляді рис. 1.3.

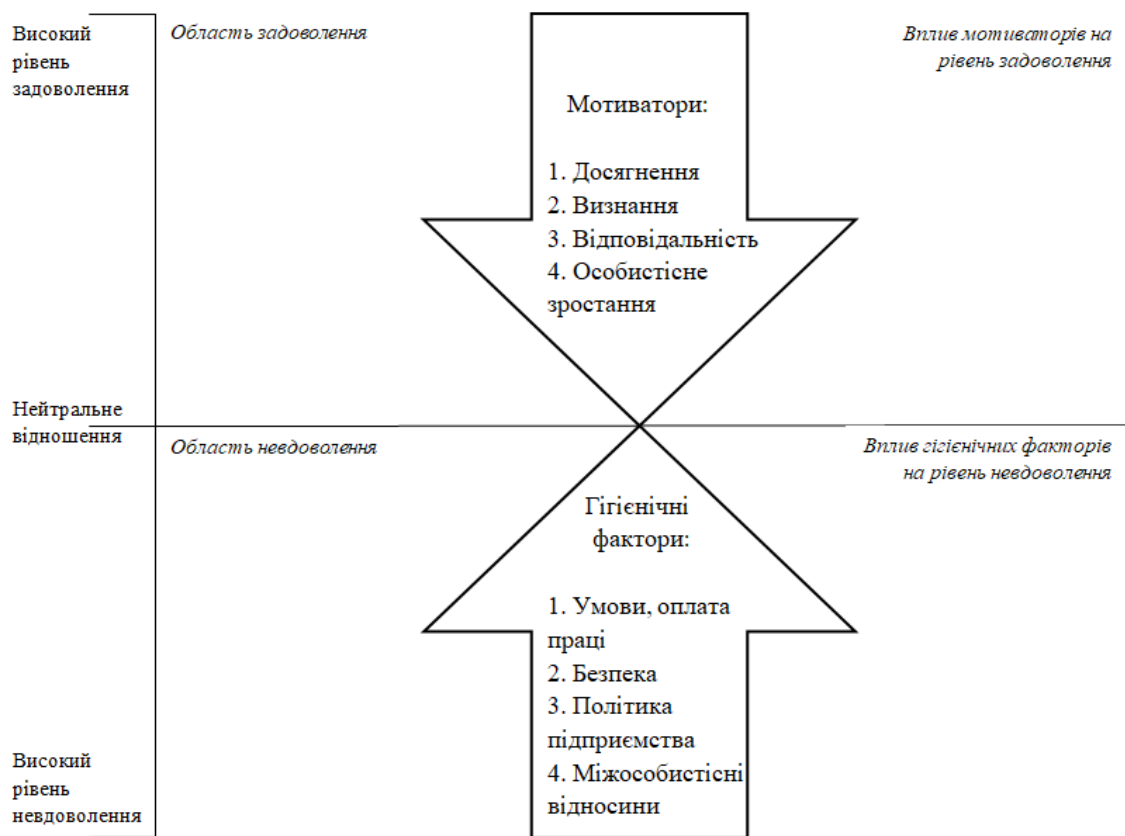


Рис. 1.3. Теорія двох факторів Ф. Герцберга [32].

Слід зауважити, що гігієнічні фактори з теорії Ф. Герцберга значною мірою залежать від змісту трудового процесу, у той час як мотиваційні закладені безпосередньо в праці. Для підвищення продуктивності праці та сприяння підвищенню рівня задоволеності, перш за все, необхідно забезпечити гігієнічні потреби, а також викликати інтерес до задоволення мотиваційних потреб. Ці положення були розвинені і доповнені емпірично, однак і дотепер відсутні науково доведені результати в цій сфері [31].

Необхідно відзначити, що останніми роками дедалі більше вітчизняних підприємств використовують у своїй практиці міжнародний досвід управління персоналом, який багато в чому збагачується російською специфікою. Цьому сприяє також той факт, що в даний час багато вітчизняних наукових, навчальних та виробничих підприємств активно займаються узагальненням та

вдосконаленням методології та практики управління персоналом. Важливим питанням у зв'язку є структуризація функціонального поділу праці.

При визначенні кола завдань з управління персоналом зарубіжні фахівці умовно виділяють звані основні і додаткові завдання, які розподілені на п'ять етапів (табл. 1.1). До таких завдань належать: охорона праці та техніка безпеки; розрахунок та виплата заробітної плати; надання різноманітних послуг (наприклад, організація інформаційного зв'язку, послуги у сфері соціальної інфраструктури) [26].

Таблиця 1.1

Етапи процесу управління персоналом установа

Найменування етапу	Основні завдання етапу
Визначення потреби у персоналі	Планування якісної потреби у персоналі; Вибір методів розрахунку кількісної потреби у персоналі; Планування кількісної потреби у персоналі.
Забезпечення потреби у персоналі	Отримання та аналіз маркетингової інформації; Розробка та спонукальних систем; Використання не монетарних спонукальних систем.
Забезпечення процесу управління персоналом	Правове регулювання трудових взаємин; Облік та статистика персоналу; Інформування колективу з кадрових питань; Розробка кадрової політики.
Використання персоналу	Визначення змісту та результатів праці на робочих місцях; Введення, виробнича соціалізація та адаптація персоналу у процесі трудової діяльності; Упорядкування робочих місць; Забезпечення безпеки праці; Вивільнення персоналу.
Розвиток персоналу	Планування та реалізація кар'єри та службових переміщень; Організація та проведення навчання.

Служба управління персоналом виконує завдання наступними способами:

1. надання консультативної допомоги лінійним керівникам;

2. розробка та реалізація рішень та кадрових заходів;
3. власні повноваження щодо виконання відповідних заходів.

У розвитку функціональних особливостей системи управління персоналом у країнах проявляються такі досить стійкі тенденції, сформовані останніми роками:

1. розвиток зовнішніх консультативних, посередницьких фірм, які працюють з установами на договірній, інтеграційній основі, а також досить активна інтеграція між установами щодо реалізації завдань управління персоналом;

2. делегування повноважень та відповідальності за виконання функцій управління персоналом лінійним керівникам підрозділів та досвідченим спеціалістам з одночасною організацією їх глибокого, безперервного навчання;

3. інтернаціоналізація управління персоналом, що виражається у розвитку міжнародних контактів у діяльності посередницьких організацій, центрів підготовки персоналу, спеціалізованих кадрових підрозділів підприємств, державних органів, інформаційних служб та формування на цій основі єдиної міжнародної системи управління персоналом [24].

1.3. Система показників оцінки ефективності управління персоналом

Чітке формулювання показника ефективності та вибір корелюючого критерію вимірювання призводять до найбільш об'єктивної оцінки ефективності діяльності з управління персоналом.

Показники ефективності – кількісні та якісні характеристики об'єкта, що оцінюється. У межах аналізованої теми під об'єктом розуміється діяльність із управління персоналом.

У методиці оцінки ефективності управління персоналом виділяють показники формування, використання та розвитку персоналу відповідно до основних підсистем управління персоналом в організації.

Дані показники відображають кількісні та якісні характеристики персоналу, при цьому всі вони взаємопов'язані та взаємообумовлені. Так, наприклад, показники розвитку персоналу є результатом формування та використання працівників на установі.

Ефективне управління розвитком персоналу може здійснюватися на основі аналізу показників, що характеризують співвідношення грошових витрат на розвиток та практичних результатів діяльності працівників. При цьому багато авторів наголошують, що процес управління персоналом неможливий без об'єктивної детальної аналітичної інформації, яку має збирати та обробляти відділ з управління персоналом [19].

Так, наприклад, на думку Д. Парментера, ключові показники ефективності замінюють собою підсумкові параметри, якими зазвичай характеризують діяльність організації щомісяця чи поквартально. І тут відділу з управління персоналом призначається збір інформації та координація за низкою показників ефективності організації.

С. Каплан та Д. Нортон рекомендували використовувати не більше двадцяти ключових показників ефективності, а Д. Хоуп та Р. Фрейзер не більше десяти. У такому разі організація повинна визначити, які показники є «ключовими», виходячи зі власних стратегічних цілей.

Наслідуючи розробки Брайона Беккера і Дейва Ульріха, під факторами, що впливають на результативність у системі показників ефективності розуміють:

1. стратегічні можливості людських ресурсів;
2. система високоефективної праці;
3. ступінь відповідності елементів вашої системи трудових ресурсів;
4. результативність, з якою генеруються стратегічні можливості.

Вищеперелічені чинники виробляються як основні елементи системи показників ефективності трудових ресурсів. Наприклад, основним показником стратегічної результативності діяльності трудових ресурсів будуть витрати на

наймання одного співробітника. Однак прагнення до оптимізації витрат на пошук та підбір персоналу може призвести до скорочення кваліфікованих працівників, залучених до організації через високу ринкову вартість.

У ряді випадків показниками ефективності є стандарти, які розробляються всередині організації на основі низки документів. Х. К. Рамперсад зазначає, що показник результативності є одиницю виміру, пов'язану з ключовим фактором успіху та стратегічною метою, за допомогою якої оцінюється робота процесів: «це стандарт, що дозволяє кількісно оцінити ступінь досягнення стратегічної мети. Завдяки показникам результативності організаційне бачення та цілі стають вимірними. Цільове значення показника відбиває конкретне значення, що потрібно досягти [30].

Стандарти ефективності задають граничний поріг, вимоги чи очікування, які мають бути виконані на певному рівні ефективності. Вони повинні бути зосереджені на результаті та включати надійні заходи оцінки, а саме: час, якість, кількість, та ефективність витрат.

Заходи вимірювання ефективності використання ресурсів можуть включати такі аспекти як: збереження або зниження питомих витрат, зниження тимчасових витрат на виробництво продукції або надання послуги, або зниження втрат і т.д.

При розробці переліку показників ефективності діяльності з управління персоналом виникає низка проблем, вирішення яких, в основному, полягає у формулюванні показника та виборі критеріїв його виміру.

В економічній літературі представлені наступні критерії ефективності управління персоналом (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Критерії ефективності управління персоналом [28].

Отже, критерії можуть бути використані для оцінки ефективності будь-якого виробничого колективу. Пропоновані методи оцінки ефективності управління персоналом, що використовуються на практиці, можна розділити на три групи: кількісні, якісні (або описові) і комбіновані (або проміжні).

До кількісних методів оцінки відносяться бальний, коефіцієнтний, метод рангового порядку, метод парних порівнянь, система графічного профілю, метод експериментів, тощо. До якісних (описових) методів відносяться: система усних і письмових характеристик, метод еталона, матричний і біографічний методи, метод групової дискусії. Прикладами комбінованих методів є метод стимулюючих оцінок, угруповання працівників, тестування [4].

Кількісні методи оцінки управлінської праці найбільше розповсюджені, особливо бальний, коефіцієнтний і бально-коефіцієнтний. Їх перевагами є об'єктивність, незалежність відношення експертів до фахівця, можливості формалізації результатів, порівняння параметрів, систематизація результатів і використання математичних методів.

Для здійснення оцінки ефективності управління, використовують наступні методичні підходи:

1. Співставлення затрат на менеджмент з кінцевими ре-зультатами діяльності установа: вихід валової продукції на одного керівника, тощо;

2. Використання показників, безпосередньо пов'язаних з процесом менеджменту: трудомісткість менеджменту і окремих його функцій та операцій, витрати матеріально-фінансових ресурсів;
3. Застосування підсумкових показників роботи установа;
4. Застосування емпіричних формул, які характеризують ефективність менеджменту. Емпіричні формули виводяться на основі встановлених залежностей, наприклад, за допомогою кореляційного аналізу;
5. Проведення експертних і якісних оцінок.
6. Розрахунок інтегрованих показників, які визначають ступінь впливу менеджерів на використання основних факторів виробництва: землі, робочої сили і технічних засобів;
7. Нормативний підхід, який полягає у порівнянні фактичних витрат на менеджмент з нормативними;

Ефективність управління визначається як відношення результатів діяльності менеджерів до витрат, пов'язаних зі здійсненням даної діяльності. Вона може бути представлена у вигляді рівняння, яке включає цілі організації і три види ефективності – потреби, результати і витрати [23].

До найпоширеніших сучасних методів оцінки ефективності управління можна віднести наступні: монокритеріальний і полікритеріальний методи, метод віднесення параметрів до чисельника і знаменника, метод максимізації або мінімізації параметрів ефекту, ретроспективний метод, метод використання системи критеріїв. Для комплексного аналізу системи менеджменту можливим є застосування таких методичних підходів як співставлення затрат на менеджмент з кінцевими результатами діяльності установа; використання показників, пов'язаних з процесом менеджменту; застосування підсумкових показників роботи установа; застосування емпіричних формул, які характеризують ефективність менеджменту; розрахунок інтегрованих показників, які характеризують ступінь впливу менеджерів на використання основних факторів

виробництва; нормативний підхід; проведення експертних і якісних оцінок. В процесі оцінки ефективності необхідно враховувати узагальнюючі показники роботи апарату управління, результативні показники діяльності установа і інші показники [27].

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення системи управління персоналом

Під нормативно-правовою базою управління персоналом розуміється сукупність норм права, юридичних правил, стандартів та регламентів регулювання діяльності та поведінки державних службовців; щодо впорядкування істотних відносин та зв'язків між ними; з професійного та посадового розвитку кадрів державного апарату.

В управлінні персоналу важливу роль відіграють Конституція України, Кодекс законів про працю України, закони України, Укази Президента України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України, накази, інструкції, положення інших органів виконавчої влади держави.

У ст. 43 Конституції України визначено, що держава реалізує програми професійно-технічного навчання, підготовки й перепідготовки кадрів відповідно до суспільних потреб. Водночас ст. 53 гарантує кожному громадянину право на освіту [18].

Закон України "Про освіту" визначає право громадян на освіту та державну політику у визначеній галузі. Зазначений Закон установлює державні стандарти освіти, умови створення навчальних закладів, наукове та методичне забезпечення освіти. Розділ III Закону України «Про освіту» серед учасників навчально-виховного процесу виокремлює представників підприємств, установ, кооперативних, громадських організацій, що беруть участь у навчально-виховній роботі. Водночас розділ IV Закону регулює фінансово-господарську діяльність підприємств [14].

Закон України «Про зайнятість населення» містить статті про зайнятість населення, право громадян на зайнятість, про державну політику у сфері зайнятості населення, компенсації та гарантії у разі втрати роботи, професійну орієнтацію та професійне навчання, контроль і відповідальність за порушення законодавства про зайнятість населення, тощо [10].

Професійний розвиток персоналу регулюють і інші законодавчі акти. Це насамперед Податковий кодекс України і Бюджетний кодекс України, закони України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» [11], «Про державну службу» [9], «Про наукову і науково-технічну діяльність» [12], «Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності» [13], тощо.

Національне законодавство у сфері розвитку персоналу дедалі більшою мірою орієнтується на загально цивілізаційні вимоги, зокрема на конвенції та рекомендації Міжнародної організації праці (МОП). Це стосується Конвенції МОП № 142 1975 р. про розвиток людських ресурсів [17], Рекомендації МОП № 150 1975 р. про розвиток людських ресурсів [22], Рекомендації МОП № 195 2004 р. про розвиток людських ресурсів: освіта, підготовка й навчання упродовж життя [21].

Підвищенню якості й ефективності розвитку працівників має сприяти Національний стандарт України «Настанови щодо навчання персоналу» Він відповідає ISO 10015: 1999 Quality management – Guidelines for training [20]. Національний стандарт застосовний до організацій усіх типів, але він не призначений для того, щоб його використовували навчальні заклади, які надають послуги з навчання іншим організаціям.

Нормативно-методичне забезпечення має на меті створення сприятливих умов для ефективного процесу підготовки, прийняття і реалізації рішень щодо управління персоналом на установі. Воно включає в себе: організацію розробки і застосування методичних документів та зведення нормативного господарства у системі управління персоналом.

До нормативно-методичних документів відносяться наступні:

1. нормативно-довідкові, що включають норми і нормативи для організації і планування праці, серед яких маршрутно-технологічні та операційно-технологічні карти, норми централізованого характеру, тощо;

2. документи організаційного, організаційно-розпорядницького та організаційно-методичного характеру, що регламентують завдання, функції, права, обов'язки підрозділів та окремих працівників системи управління персоналом.

Важливим організаційно-розпорядницьким документом є «Правила внутрішнього трудового розпорядку», що регулює внутрішній трудовий розпорядок на установах, в організаціях, установах, інших організаційно-правових формах юридичних осіб незалежно від форми власності.

Найважливішим організаційним документом є колективний договір, який розробляється при особистій участі підрозділів служби управління персоналом. Колективний договір – це угода, що укладається трудовим колективом з адміністрацією щодо регулювання їхніх взаємин у процесі виробничо-господарської діяльності на календарний рік.

До норм централізованого характеру відносяться перш за все, акти централізованого регулювання — Кодекс законів про працю, постанови уряду України, акти Мінпраці і соціальної політики.

Здійснення правового забезпечення в організації покладається на її керівника й інших посадових осіб, а також на керівника системи управління персоналом і її працівників з питань, що входять у їхню компетенцію. Головним підрозділом щодо ведення правової роботи в області трудового законодавства є юридичний відділ.

Інформаційне забезпечення системи управління персоналом – сукупність реалізованих рішень щодо обсягу, розміщення і форми організації інформації, що циркулювала у системі управління персоналом у її функціонуванні.

Основне джерело первинної інформації – це документи відділу кадрів (наприклад, особисті аркуші з обліку кадрів, особисті картки працівників, особисті справи), накази і розпорядження, первинна облікова і звітна документація про виконаних роботах, і виробленої оплаті, документація непромислових структурних підрозділів, обслуговуючих установа [5].

Ще одне джерело інформації – самі працівники зі своєю думкою за тими або іншим суб'єктам питанням, матеріали соціологічних досліджень (наприклад, анкетування або інтерв'ю), результати психофізіологічних досліджень (наприклад, тестування працівників). Можна сформулювати такі критерії оцінки якості інформації. Вона має бути: об'єктивною, актуальною, своєчасною, лаконічною, комунікативною [2].

Посилення інформаційного забезпечення управління повинна включати масштабну інформаційну підтримку, зокрема через засоби інформації.

Збільшили ефективність інформаційного забезпечення управління персоналом, без залучення капіталу та нових знань, можливо за рахунок широкого доступу до державних інформаційних ресурсів, розвитку регіональної та місцевої систем інформаційного забезпечення та організації взаємодії систем інформаційного забезпечення та створення спілок підприємців та структур підтримки [16].

Отже, ефективність інформаційного забезпечення управлінської діяльності установа залежить від організації його інформаційної системи, що дає змогу врегулювати використання інформаційних ресурсів, необхідних для прийняття управлінських рішень.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДУ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності установа

Державний університет «Житомирська політехніка» є одним з провідних освітньо-наукових закладів Поліського регіону. Університет надає якісні освітні послуги для населення Житомирської області та України в цілому, а співробітники Житомирської політехніки проводять наукові дослідження з широкого спектру актуальних та важливих напрямів, пов'язаних із вирішенням проблем технологічного, екологічного, соціально-економічного, суспільно-гуманітарного характеру. Водночас, потужний кадровий, кваліфікаційний та матеріально-технічний потенціал університету надають можливість не обмежувати свою діяльність науково-освітньою компонентою, але й брати активну участь у громадському житті та соціально-економічному розвитку регіону [8].

Для проведення організаційно-управлінського аналізу діяльності ДУ «Житомирська політехніка» необхідно визначити та проаналізувати систему цілей установа та стратегії їхнього досягнення. Основні поточна мета установа складається з:

1. Надання якісних освітніх послуг;
2. Дотримання належних санітарних умов;
3. Розвитку міжнародних відносин;
4. Дотримання інтересів та забезпечення справедливого ставлення до усіх учасників освітнього процесу;
5. Створення умов праці та забезпечення економічного зростання.

Для досягнення даних цілей ДУ «Житомирська політехніка» вже розробила перші реалізаційні заходи, які потрібно розглянути детальніше.

Для подальшого удосконалення та підвищення якості освітніх послуг було підписано Меморандуми про поглиблення кооперації з Державною інспекцією архітектури та містобудування України, ТОВ «Ізігенератор Україна», ТОВ «Сана Комерс Україна», ТОВ «ІСМ ЮА», Visiven Group, ТОВ «ДІВІКС», а також узгоджено напрями взаємодії з компанією «Юнігран». В рамках відповідних Меморандумів визначено пріоритетні напрями взаємодії щодо участі фахівців-практиків у підготовці студентів, а також щодо можливостей подальшого працевлаштування випускників університету.

ДУ «Житомирська політехніка» має високий рівень виконання санітарних умов завдяки укладенню угоди з КП «Житомирводоканал» та співпраці з Дослідницьким центром екологічного розвитку «ECOSVIT», ТОВ «ЕКО-МБ» та різноманітними молодіжними організаціями.

Розвиток міжнародних відносин є пріоритетним напрямком для ДУ «Житомирська політехніка». В рамках досягнення даної мети установа реалізує наступні проекти: Еразмус+/KA2 SmaLog, Еразмус+/KA2 DigEco, програма U-LEAD, тощо. Також, співпрацює зі Спілкою підприємців малих, середніх і приватизованих підприємств України.

У дотриманні інтересів та забезпечення справедливого ставлення до усіх учасників освітнього процесу ДУ «Житомирська політехніка» використовує актуальні підходи до захисту прав, мотивації праці та заохочування студентів.

На захисті прав співробітників Житомирської політехніки стоїть Первинна профспілкова організація викладачів і співробітників Державного університету «Житомирська політехніка», яка реалізує функції у сфері захисту трудових прав, організації дозвілля та соціального захисту працівників університету.

Щорічно профспілкова організація офіційно оприлюднює звіт за результатами своєї діяльності. Система мотивації працівників Житомирської політехніки визначається відповідно до розроблених положень про преміювання,

у яких визначено критерії відзначення працівників за досягнення у сфері наукової, освітньої та організаційної діяльності.

З метою створення гідних умов праці з точки зору психологічного клімату в Житомирській політехніці затверджено Кодекс корпоративної культури, яким визначено ключові цінності, правила поведінки, права та обов'язки учасників освітнього процесу, що ґрунтуються на принципах взаємоповаги та недискримінації.

Житомирська політехніка забезпечує можливості до гідної роботи для своїх студентів та випускників. Зокрема, для студентів, які поєднують навчання із роботою, є можливість навчання за індивідуальним графіком.

Реалізація прав та свобод учасників освітнього процесу забезпечується також виборним характером органів управління університетом та відповідних посад. У виборних органах (Вчена рада університету, Вчені ради факультетів, Конференція трудового колективу тощо) беруть участь також представники здобувачів вищої освіти, що забезпечує їх можливості до реалізації інтересів у процесі діяльності установа [8].

В рамках проведення організаційно-управлінського аналізу необхідно дослідити організаційну структуру ДУ «Житомирська політехніка», що наведена на рисунку 2.1.

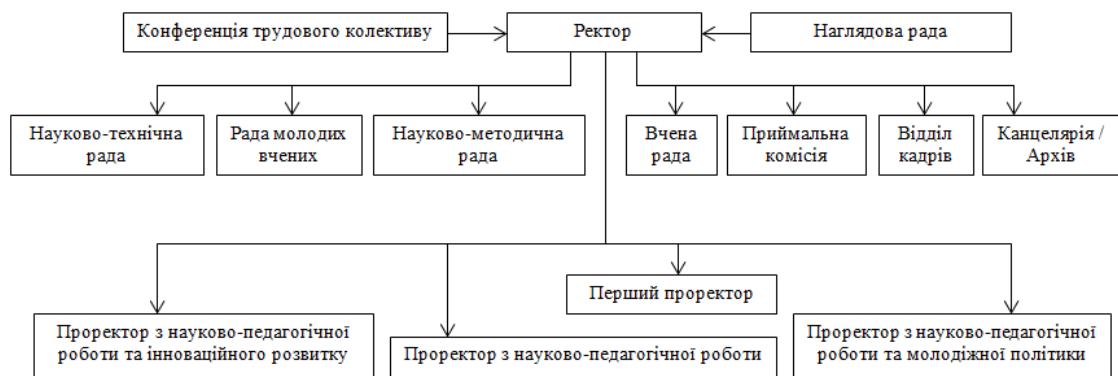


Рис. 2.1. Організаційна структура ДУ «Житомирська політехніка»

Якщо говорити про організаційну структуру ДУ «Житомирська політехніка», то очевидно, що вона є вертикальною. Саме цю структуру вважають за краще вибирати більшість державних структур, а також власників компаній, системи транспорту та зв'язку тощо. Найбільшим прикладом вертикальної структури управління можна вважати саме державу.

Система є досить ієрархічною з елементами штабної системи, тобто, керівництво поділено на функціональні підрозділи, які мають чітко визначені зони відповідальності та обов'язки перед вищими ланками управління.

Даній структурі притаманні вертикальні зв'язки – зв'язки підпорядкованості, які виникають при наявності декількох рівнів управління, що є стандартним типом для державних організацій, проте мають певні недосконалості: відсутність зворотного зв'язку від нижчих ланок та підрозділів, безправність у прийнятті управлінських рішень членів підрозділів, неефективність управління нижчими ланками управління та підрозділами установа.

Безпосереднє управління діяльністю ДУ «Житомирська політехніка» здійснює ректор. Ректор є представником установа у відносинах з державними та органами місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами і діє без довіреності в межах повноважень. Для вирішення основних питань діяльності ДУ «Житомирська політехніка» ректор створює робочі та дорадчі органи, а також визначає їх повноваження. Проректори, у свою чергу, керують роботою науково-методичної ради університету, координують роботу науково-методичних комісій факультетів, предметних комісій кафедр, організовують експертизу методичних матеріалів, що готуються кафедрами. Вчена рада визначає та затверджує стратегію і перспективні напрями розвитку освітньої, наукової та інноваційної діяльності, ухвалює фінансовий план і річний фінансовий звіт та затверджує освітні програми та навчальні плани для кожного рівня вищої освіти та спеціальності.

Наглядова рада сприяє розв'язанню перспективних завдань розвитку Університету, залученню фінансових ресурсів для забезпечення його діяльності з

основних напрямів розвитку і здійснення контролю за їх використанням, ефективній взаємодії з державними органами та органами місцевого самоврядування, науковою громадськістю, суспільно-політичними організаціями та суб'єктами господарської діяльності в інтересах розвитку та підвищення якості освітньої діяльності. Організаційний склад керівників регулює діяльність структурних підрозділів та проводить оцінку якості проведених робіт та надання послуг. Основними структурними підрозділами ДУ «Житомирська політехніка» є факультети, кафедри, бібліотека.

До аналізу процесів управління входять наступні етапи: визначення функцій процесу управління, послідовності прийняття управлінського рішення, процесу та рівнів прийняття рішень. Функції процесу управління, що представлені на рисунку 2.2, поділяються на основні та забезпечувальні. При підготовці управлінського рішення вони мають бути обґрунтовані, чітко розподілені та мають виконуватися у визначеній послідовності.

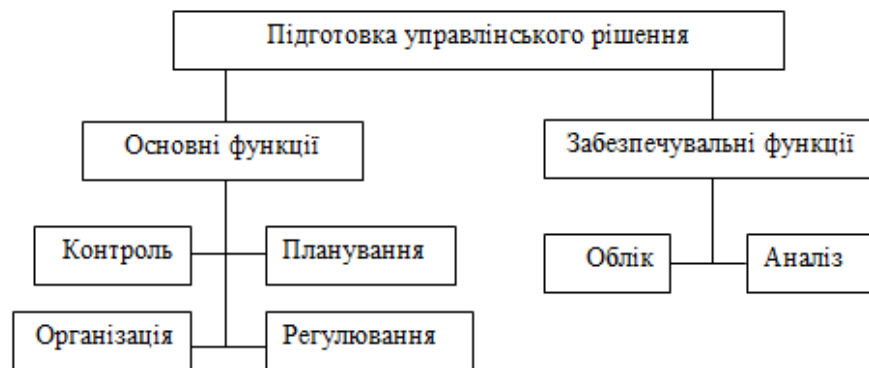


Рис. 2.2. Функції процесу управління ДУ «Житомирська політехніка»

Основні функції ДУ «Житомирська політехніка» виконують наступні етапи: планування, організації, контролю та регулювання управлінських рішень та процесів.

Функція планування полягає у виконанні як довгострокових, так і поточних та оперативних завдань. Для якісного планування необхідно якісно визначати головні цілі і завдання, розробляти плани на тривалий період та поточні планів,

оцінювати зовнішню ситуацію, визначати попит на продукцію, тощо. Організація має на меті формування часового проміжку та матеріального забезпечення для виконання певних задач. Функція контролю поділяється на регулярний та періодичний і полягає у виявленні чинників, що впливають на виконання планових показників. Регулювання здійснюється відповідно до чинного плану установа та забезпечує напрям діяльності у сфері виконання завдань.

Забезпечувальні функції ДУ «Житомирська політехніка» виконуються якісно та своєчасно, адже облік та аналіз проведеної роботи є невід'ємною частиною процесу управління діяльності установа. Функція обліку відображає результати виробничо-господарської діяльності установа і включає бухгалтерський, статистичний та оперативний облік.

У свою чергу, управлінський аналіз, спираючись на дані обліку, становить базу обґрунтованого планування, передусь планування, завершує виконання плану і йде в ході його оперативного здійснення.

Останнім етапом організаційно-управлінського аналізу діяльності установа є аналіз організаційної культури, що полягає у розробці моделі організаційної культури (табл. 2.1) на основі цінностей та методів впливу і взаємодії колективу установа.

Таблиця 2.1

Модель організаційної культури ДУ «Житомирська політехніка»

Особистісна складова	Моральна складова	Комунікативно-мотиваційна складова	Діяльнісно-поведінкова складова
Світогляд індивіда; Спрямованість окремої особистості; Індивідуальні якості людини; Організаційні відносини в колективі.	Гуманізм; Особистісні цінності; Визнання людини, як найвищої цінності	Канали комунікації; Спілкування; Довіра та взаємодія; Внутрішня та зовнішня мотивація; Стимулювання.	Моделі та взірці поведінки; Стандарти професійної педагогічної діяльності; Правила, норми і процедури виконання завдань; Результати діяльності;

Слід зазначити, що в даній моделі організаційної культури враховано різні внутрішньо організаційні відносини та їх специфіку. У цьому випадку відносини виступають засобом і методом функціонування моделі. Модель організаційної культури складена з урахуванням цінностей установа, ділових відносин, особистісних характеристик працівників, їхніх стереотипів, цінностей, пріоритетів та принципів кожної окремої людини в колективі, тощо [8].

На основі складеної моделі для подальшого розвитку організаційної культури, до прикладу, можна провести опитування та проаналізувати наявні результати спираючись на норми умов праці та очікуваний рівень впливу і взаємодії колективу установа.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану установа

Ліквідність — це можливість швидкого перевodu активу в готівку без істотної втрати його вартості. Гроші є найбільш ліквідними активами, тому є важливим показником для аналізу фінансового стану бази практики. Динаміка показників оцінки ліквідності установа показана у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка показників оцінки ліквідності ДУ «Житомирська політехніка» на кінець року за 2020-2022 рр.

Показники	Норматив	Роки			Відхилення абсолютне 2020 р. до 2022 р., %
		2020	2021	2022	
1.Коефіцієнт загальної ліквідності	>1-2	1,67516743	1,515523528	2,11272663	26,12032624
2.Коефіцієнт поточної ліквідності	>0,6	1,5541222	1,342215402	1,93340706	24,4050862
3.Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,88082583	0,880978823	1,42541512	61,82712583
4.Чистий оборотний капітал	>0	1,5588151	1,356119899	1,9428094	24,63372978

Коефіцієнт загальної ліквідності знаходиться в межах норми, проте на кінець аналізованого періоду перевищує порогів рівень на 0,11.

Коефіцієнт поточної ліквідності знаходиться в межах норми і зріс за аналізований період на 24,4%. Коефіцієнт абсолютної ліквідності знаходиться в межах норми і різко зріс у 2022 році – на 61,8%.

Чистий оборотний капітал знаходиться на високому рівні і стабільно зростає протягом всього аналізованого періоду, загально зростання становить 24,6%.

Результати наступних розрахунків динаміки показників ділової активності установа показані у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка показників ділової активності ДУ «Житомирська політехніка» за 2020-2022 рр.

Показники	Норматив	Роки			Відхилення абсолютне 2020 р. до 2022 р., %
		2020	2021	2022	
1.Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	0,65058328	0,747212259	0,86272667	32,60818376
2.Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	збільшення	7,36989762	6,240004847	1,05064606	-85,7440888
3.Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	0,84980732	0,997234962	0,98632795	16,06489174
4.Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	0,12139287	0,216659873	0,24136971	98,83350774
5.Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільшення	0,19997056	0,247464943	0,26790337	33,97140822
6.Коефіцієнт оборотності основних засобів	збільшення	0,89225985	1,088675404	1,00681845	12,83915185
7.Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	0,63451208	0,72311378	0,81395513	28,28047711

Усі показники ділової активності виконують норматив і мають тенденцію до збільшення, проте коефіцієнт оборотності оборотних засобів навпаки знизився за аналізований період на 85,7%. Результати розрахунків показників платоспроможності наведені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка показників платоспроможності ДУ «Житомирська політехніка»

Показники	Норматив	Роки			Відхилення абсолютне 2020 р. до 2022 р., %
		2020	2021	2022	
1.Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	<1	0,29038431	0,258371844	0,37249995	0,082115636
2.Коефіцієнт автономії	>0,5	0,41499116	0,382880622	0,371804	-0,04318716
3.Коефіцієнт маневреності власних коштів	>0,2	0,23818173	0,051038061	0,06619595	-0,17198578
4.Коефіцієнт ефективності використання власних коштів	>0,4	0,01081062	0,016638241	0,02721945	0,01640883
5.Коефіцієнт використання фінансових ресурсів усього майна	збільшення	1,41187984	2,219758498	3,11137922	1,699499382
Власні оборотні кошти (ВОК)	-	47585203	10830256	15058386	x

Усі показники ділової активності виконують норматив, проте коефіцієнти автономії (0,37) та ефективності використання власних коштів (0,027) становлять менше, ніж вимагає норма мають тенденцію до зниження.

Результати розрахунків показників рентабельності (прибутковості) діяльності установа за 2020-2022 рр. показані у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Показники рентабельності діяльності ДУ «Житомирська політехніка» за 2020-2022 рр.

Показники	Норматив	Роки			Відхилення абсолютне 2020 р. до 2022 р., %
		2020	2021	2022	
1.Коефіцієнт рентабельності активів (ROA)	>0	0,0052	-0,01059	0,01317	0,008003479
2.Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0	0,0526	-0,1235	0,106	0,052590248
3.Коефіцієнт рентабельності діяльності	>0	1,0745	1,66255	-1,3022	-2,37668517

Усі коефіцієнти виконують норматив і мають показник більше нуля: коефіцієнт рентабельності активів збільшується протягом аналізованого періоду і загально зріс на 0,008%; коефіцієнт рентабельності власного капіталу з 2020 року зріс на 0,52; коефіцієнт рентабельності діяльності різко знизився у 2022 році (загальне зменшення становить 2,37%).

В рамках оцінки ймовірності банкрутства установа та рівня його економічної безпеки бази практики було здійснено розрахунок ймовірності банкрутства на установі за моделлю Е. Альтмана:

$$\begin{aligned}
 \text{ІБ} = & 1,2 * \left(\frac{212825403}{254058346} \right) + 1,4 * \left(\frac{8062948 - 0}{240789945,5} \right) + 3,3 * \left(\frac{6191934}{240789945,5} \right) \\
 & + 0,6 * \left(\frac{227481997}{543507} \right) + 1,0 * \left(\frac{190096500}{240789945,5} \right) = 2,529796699
 \end{aligned} \quad 2.1$$

Рівень ІБ >2,99 визначає фінансово стійкі установа. У проміжку від 1,81 до 2,99 – формується зона невизначеності, і якщо <1,81 – неплатоспроможності. Граничне значення показника 2,675. Отже, рівень ІБ вказує на невизначеність, тобто ймовірності банкрутства швидше за все не станеться, якщо слідкувати за фінансовою складовою, проте ризик банкрутства присутній.

Економічна безпека установа набуває важливого значення у ринкових умовах господарювання. Головною метою управління економічною безпекою є забезпечення продуктивної роботи та раціонального використання ресурсів, певного рівня діяльності персоналу та якості господарських процесів установа, стимулювання нарощування виробничого потенціалу.

Основними функціональними цілями економічної безпеки є забезпечення технологічної захищеності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу суб'єкта, а також якісна правова захищеність діяльності установа та захист його комерційної таємниці [4].

Аналіз і оцінка рівня економічної безпеки господарської діяльності установа за 2022 рік показана у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз і оцінка рівня економічної безпеки господарської діяльності ДУ
«Житомирська політехніка» за 2020-2022 рр.

Чистий дохід		Витрати	
Показники	сума, тис. грн.	Показники	сума, тис. грн.
Показники діяльності установа за звітом про фінансові результати			
ЧД _{о.д.}	190096500	СР _{о.д.}	6191934
ЧД _{і.о.}	6191934	ОВ _{і.д.}	-
ЧД _{ф.д.}	-	АВ	159381323
ЧД _{і.д.}	1553831	ВЗ	155084180
ЧД _{пп}	158614808	ВВ _{ф.д.}	-
		ВВ _{і.д.}	-
		ПП _{г.д.}	77671921
Разом (ЧД _п)	356457073	Разом (ВВ _п)	398329358
Чистий прибуток установа тис. грн.			
Розрахункові показники			
Найменування	Алгоритм розрахунку	Розрахунок	Величина показника
Постійні витрати (ПВ _п)	АВ+ВЗ	314465503	тис. грн.
Змінні витрати (ЗВ _п)	ВВ _п -ПВ _п	83863855	тис. грн.
Валовий прибуток (ВП _п)	ПВ _п +ЧП _п	670922576	тис. грн.
Валова прибутковість чистого доходу (ПВ _{чд})	ВП _п : ЧД _п	1,8821974	тис. грн.
Витратомісткість чистого доходу за змінними витратами (ВМ _{чд})	$\frac{ЗВ_{п}}{ЧД_{п}}$	0,235270559	тис. грн.
Чистий дохід, який забезпечує безбиткову діяльність (ЧД _б)	$\frac{ПВ_{п}}{ПВ_{чд}}$	167073604	тис. грн.
Змінні витрати, які забезпечують безбиткову діяльність (ЗВ _б)	$ЧД_{б} \cdot ВМ_{чд}$	710133917	тис. грн.
Рівень (коефіцієнт) економічної безпеки діяльності установа (К _б)	$\frac{(ЧД_{п} - ЧД_{б})}{ЧД_{п}}$	0,531293901	тис. грн.

Виходячи з проведених розрахунків ДУ «Житомирська політехніка» є економічно безпечним. Для подальшого забезпечення високого рівня економічної безпеки підприємству необхідно застосовувати наступні інструменти: прогнозування стану зовнішнього середовища, відмова від ненадійних партнерів та ризикових проектів, інтеграція діяльності та розподіл виникаючого ризику в часі. Також, важливим для рівня економічної безпеки в майбутньому є систематична оцінка її рівня. Схематично оцінка рівня економічної безпеки господарської діяльності показана на рисунку 2.3.



Рис. 2.3. Графічне зображення оцінки рівня економічної безпеки господарської діяльності установа

Отже, слід зазначити, що за результатами обох розрахунків установа є досить ефективним та економічно безпечним, тобто має достатній економічний потенціал, ефективно його використовує та створює можливості для забезпечення стійкого розвитку у майбутньому.

2.3. Оцінка існуючої системи управління персоналом установа

Сьогодні успішний розвиток ДУ «Житомирська політехніка» залежить від ефективності роботи персоналу, що вимагає постійного вивчення системи управління персоналом та її удосконалення.

Для регіону установа є одним з провідних освітніх закладів регіону (рис. 2.4), тому можна очікувати подальше зростання кількості працюючих на установі.

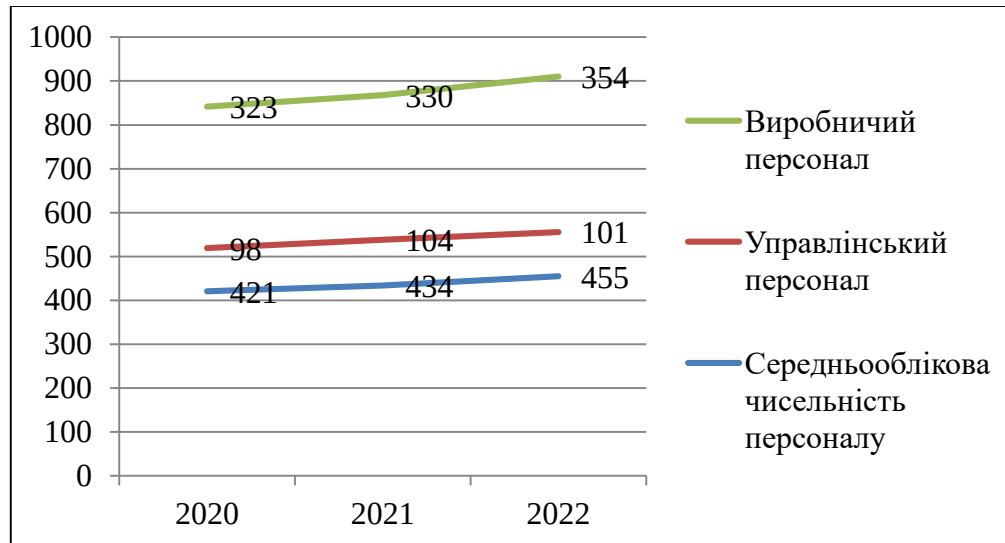


Рис. 2.4. Середньооблікова чисельність працівників

На установі ДУ «Житомирська політехніка» застосовуються: організаційно адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління персоналом. У табл. 2.7 представлені основні аспекти зазначених методів управління персоналом ДУ «Житомирська політехніка».

Таблиця 2.7

Методи управління персоналом ДУ «Житомирська політехніка»

Група методів	Метод	Характеристика
1	2	3
Організаційно адміністративні	Формування структури управління	Структура управління та склад персоналу формуються Ректором університету
	Видання наказів організаційний	Ректор видає розпорядчі документи щодо управління персоналом
	Організаційний вплив	Підбір та розстановку кадрів здійснює відділ кадрів
	Організаційне нормування	Розробкою посадових інструкцій, положень, стандартів займається відділ кадрів під керівництвом Ректора

1	2	3
Економічні	Матеріальне стимулювання	Здійснюється виплата зарплатні, премій, доплата за стаж, виконання плану
	Економічні норми та нормативи	Встановлення норм щодо надання освітніх послуг
Соціально-психологічні	Розвиток соціальних потреб та інтересів	Розробка комплексу заходів: навчання, перекваліфікація
	Підвищення кваліфікації при зростанні кар'єри	Найкращим працівникам пропонується підвищення кваліфікації та подальше підвищення по службі.

Таким чином, організаційно-адміністративні методи системи управління ДУ «Житомирська політехніка» передбачають розробку посадових інструкцій, встановлення заохочень, видання наказів, відбір і розподіл кадрів. Обов'язки по розробці даного методу покладено на ректора, його заступників та начальників відповідних відділів.

Економічні методи управління персоналом передбачають аналіз, ціноутворення та планування, дані обов'язки покладені на співробітників бухгалтерії ДУ «Житомирська політехніка».

Соціально-психологічні методи передбачають аналіз та створення сприятливого клімату для розвитку особистості. Цей метод використовує керівний склад та безпосередньо співробітники колективу цього установа.

Таким чином, установа ДУ «Житомирська політехніка» цінує свій персонал, якщо отримує від них високу віддачу, прагне підтримувати їх не тільки на роботі, але і в особистісному плані. Найбільшу віддачу приносять продумані інвестиції в персонал та їхнє навчання.

Проте наявна система управління персоналом має певні недоліки, які було виявлено шляхом проведення дослідження задоволеності працівників ДУ «Житомирська політехніка» методом аналізу даних анкетування.

Таблиця 2.8

Показники задоволеності працею на основі даних проведеного анкетування

Показники задоволеності працею	Кількість працівників, що брали участь в опитуванні	Рівень задоволеності, %
1	2	3
Задоволеність змістом праці	79	60,4
Задоволеність режимом роботи	81	25,7
Задоволеність умовами праці	77	61,3
Задоволеність заробітком	82	56,7
Задоволеність самостійністю в роботі	78	52,4
Задоволеність рівнем організації праці	77	57,9
Задоволеність системою управління	85	44
Середній показник, %	-	51,2

Розглянемо показники та виявимо причини незадоволеності працівників установа діючою системою управління персоналом.

Задоволеність працівників змістом праці на установі склало 60,4%, тобто більше половини робочого колективу влаштовує зміст праці, тобто обов'язки, що виконуються, притаманна форма відповідальності тощо.

При цьому режим роботи установа ДУ «Житомирська політехніка» влаштовує тільки 25,7%. Дана обставина пояснюється тим, що іноді викладачам університету доводиться працювати понаднормово, вести робочу документацію на вихідних, комунікувати зі студентами та перевіряти їхні завдання у неробочий час.

Умови праці задовольняють 61,3%. тобто більше половини всіх працюючих на установі задоволені умовами праці (зміст робочого місця, режим праці, тощо). Однак зарплата, яку отримує персонал за виконання своїх трудових обов'язків, влаштовує тільки 56,7% (тобто 43,3% не влаштовує заробітна плата). Однак, слід зазначити, що у 2020-2022 рр. витрати на оплату праці збільшилися майже на 50%.

Таблиця 2.9

Обсяг та структура фонду оплати праці ДУ «Житомирська політехніка»

Складові фонду оплати праці	Роки						Відхилення 2020 р. до 2022 р., %
	2020		2021		2022		
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	
1	2	3	4	5	6	7	8

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8
Основна заробітна плата	38608608	49,99992	51914507	49,9998	57143089,9	49,99982	48,006
Додаткова заробітна плата	23165258,6	30,0001	31148924,2	30,00009	34285974,3	30,0000004	48,0061
Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	15443465,4	19,99	20765982,8	20,0001	22857515	20,0002	48,0077
Всього	77217332	100	103829414	100	114286579,2	100	x

Можна припустити, що соціально-економічна ситуація в країні негативно впливає на задоволеність заробітною платою з огляду на рівень цін. Крім того, в останніх роках зростання мінімальної зарплати по країні, і відповідно, її відношення до середньої зарплати по підприємству також тисне на відчуття задоволення від отриманої зарплати у працівників.

Отже, з огляду на показники задоволеності працею можна зазначити, що існує необхідність удосконалення системи управління персоналом на установі та впровадженні персонал-технологій.

2.4. Напрями удосконалення системи управління персоналом ДУ «Житомирська політехніка»

У сучасних умовах вплив на співробітників будь-якої організації, зокрема освітніх закладів, тільки за допомогою фінансової підтримки не сприятиме довгостроковому підвищенню їхньої продуктивності праці. У зв'язку з цим варто звернути увагу на внутрішню мотивацію персоналу, виявити бажання і потреби співробітників для підвищення продуктивності праці.

Керівники повинні враховувати переваги персоналу і підтримувати їх навички та вміння, а також слідкувати за тенденціями та інноваціями не тільки у сфері освіти та надання послуг, а й управління людьми.

Розробка плану удосконалення управління системою мотивації працівників ДУ «Житомирська політехніка» в першу чергу має враховувати особливості процесу цього управління. Тому першим пунктом поліпшення системи є організація процесу управління системою мотивації працівників (рис. 2.5), яка включає в себе: проєктування, планування, впровадження змін та моніторинг ефективності.



Рис. 2.5. Процес управління мотивацією працівників університету

В університеті має постійно відстежуватися, який вплив на мотивацію співробітників надає загальна стратегія закладу.

Від того, наскільки успішно працює освітній заклад і які результати виконання поставлених цілей, залежить, скільки воно може вкласти в своїх людей – через систему стимулювання, нематеріальної мотивації, розвиток і навчання [15].

Саме стратегія визначає розміри загальних витрат на працівників, формування політик в галузі управління персоналом (чисельність, структура, рівень оплати праці).

Також необхідно враховувати зміни ринку праці, загальний розвиток економіки, зовнішні загрози і можливості. Всі ці фактори мають прямий вплив на систему мотивації: якщо співробітники знають і приймають цілі компанії, вони охочіше і частіше включаються в їх реалізацію. В такому збільшенні віддачі від персоналу виражається непрямий прояв впливу стратегії компанії.

Для того щоб грамотно вибудувати систему стимулювання, ми структуруємо персонал компанії:

1. за державними регламентам: категорії керівників за фахом, посадою, освітою, тощо;
2. за формою оплати праці: відрядна і погодинна.

Посади керівників і фахівців потрібно згрупувати за ступенем їх впливу на кінцевий бізнес-результат: основний і той, що забезпечує і підтримує персонал.

Впровадження системи стимулювання слід розуміти як процес змін, тому і реалізовувати його варто у відповідності з вимогами до change management – це інструменти та підходи, які допомагають проводити в компанії ефективні зміни.

Систему стимулювання неможливо впровадити назавжди, вона потребує удосконалення з урахуванням нових тенденцій, потреб працівників, тощо. Тож, змінюються плани компанії, ситуація на ринку праці, законодавство, приходять нові покоління людей, впроваджуються нові технології виробництва, зростає продуктивність праці, що означає зріст потреби у постійній перевірці ефективності системи стимулювання (в тому числі і з урахуванням результатів щорічної оцінки співробітників і опитувань персоналу) і своєчасній її модернізації. Всі зміни в системі стимулювання – нововведені внутрішні регламенти та положення – спрямовані на підвищення цінності кожного співробітника на його робочому місці [29].

Ці механізми і інструменти дозволяють ефективно мотивувати працівників університету, цілеспрямовано впливати на якість і продуктивність праці. Зокрема,

контрактна форма найму надає закладу додаткові можливості, для того щоб регулювати деякі аспекти трудових взаємовідносин.

Отже, суть системи мотивації та стимулювання на ДУ «Житомирська політехніка» полягає у розробці системи мотивації та стимулювання праці, яка найкраще відповідала б усім потребам працівника та зацікавила його для досягнення кращих результатів. Дана система включає оплату праці, створення нормальних умов для відтворення енергії праці, тобто забезпечення працівника медичними послугами, освітою, тощо.

Мотивація працівників університету може бути досить складною задачею, оскільки різні працівники можуть мати різні мотиваційні фактори.

Забезпечити адекватну оплату праці може бути одним з найважливіших факторів, які впливають на мотивацію працівників. Пропонуючи конкурентні заробітні плати, університет може збільшити зацікавленість своїх працівників у залишенні на роботі та розвитку своїх кар'єр.

Університет повинен пропонувати можливості для професійного зростання своїх працівників, такі як семінари, тренінги, стажування тощо. Це допоможе працівникам розвиватися та зберігати інтерес до своєї роботи.

Створення сприятливого середовища для комунікації та співпраці між працівниками може позитивно вплинути на їхню мотивацію. Робота в команді може збільшити ефективність та продуктивність, а також допомогти працівникам відчувати себе частиною великої і успішної спільноти.

Визнання успіхів та досягнень працівників може бути великою мотиваційною силою. Університет може встановити систему внутрішніх нагород або просто публічно відзначати успіхи своїх працівників, щ дозволить їм відчувати себе важливими та цінними членами команди, а також підвищити їхню самооцінку та мотивацію до подальшої праці.

Комфортні та безпечні умови праці можуть значно вплинути на мотивацію працівників. Університет повинен забезпечити своїх працівників зручними

меблями, належним освітленням, вентиляцією та іншими умовами для ефективної та безпечної роботи. Дозволяти гнучкий робочий графік та інші форми гнучкості. Надання можливості працівникам працювати з дому, мати гнучкий графік роботи або використовувати інші форми гнучкості може допомогти їм збалансувати роботу та особисте життя, що може позитивно вплинути на їхню мотивацію та ефективність.

Створення спільних цінностей та культури в університеті може допомогти працівникам відчувати себе частиною спільної місії та досягнень. Крім того, забезпечення своїх працівників можливістю приймати участь у процесі прийняття важливих рішень та розвитку стратегії може допомогти їм відчувати себе важливими та цінними членами команди.

Також, розуміючи мотиви тієї чи іншої людини, можна впливати на результат її діяльності. Наприклад, для одного викладача реалізація особистих амбіцій є панівним чинником щодо якісної роботи, отже, якщо йому забезпечити перспективи кар'єрного зростання, то можна стимулювати його до надання необхідних нам результатів. Тоді як для іншої людини мотивом є ситуативна можливість заробити гроші, тобто мотивом для виконання роботи є матеріальні заохочення.

Для подальшого забезпечення гідного рівня праці для персоналу ДУ «Житомирська політехніка» окрім системи мотивації, необхідно розробити шляхи впровадження сучасних методів його розвитку, тобто персонал-технологій.

Доступні та доцільні персонал-технології для даного освітнього закладу показані на рисунку 2.6.



Рис. 2.6. Персонал-технології в системі управління персоналом

Слід розглянути можливості впровадження персонал-технологій детальніше та охарактеризувати ефективніші з них.

Організація трудових відносин персоналу має на меті оптимізацію робочого процесу та зменшення навантаження на основних працівників. Для досягнення зазначених цілей слід використати відповідні персонал-технології.

Отже, аутсорсинг полягає у передачі здійснюваних завдань, функцій і процесів у межах університету. Пов'язано це з тим, що окремі функції працівники спеціалізованих компаній можуть виконати краще або швидше. Цей підхід може вирішити проблему із не нормованою працею деяких працівників та зменшить рівень витрат, наприклад, на бухгалтерію, маркетинг, тощо.

Зацікавити викладачів у професійному розвитку – означає забезпечити неперервність їхнього професійного самовдосконалення. Мотивація викладача істотно впливає на специфіку і зміст його професіоналізму, продуктивність усього процесу особистісно-професійного розвитку. Мотивація викладачів до розвитку професійної майстерності залежить безпосередньо від керівництва, яке має аналізувати внутрішні мотиви того чи іншого фахівця та створювати умови для їх стимулювання.

Отже, доцільним є використання лізингу, що являє собою форму тимчасового або строкового залучення персоналу, що дає змогу вирішити проблеми університету в умовах зміни пріоритетних напрямів діяльності та в умовах необхідності зменшення витрат на персонал. Наприклад, лізинг можна використати для підтримки іміджу університету та зменшення навантаження на основний персонал, шляхом залучення професіоналів для проведення спеціалізованих тренінгів, вебінарів, консультацій для споживачів освітніх послуг, а в деяких випадках і для персоналу.

Підтримка вмотивованості кадрів може забезпечуватися шляхом використання коучингу, тобто методу безпосереднього навчання менш досвідченого працівника більш досвідченим в процесі їх взаємодії. Тобто за новим

працівником або персоналу залученого внаслідок лізингу має бути закріплений більш досвідчений працівник, їхня комунікація має відбуватися у формі наставництва, консультування. Цей інструмент сприяє реалізації внутрішнього потенціалу людини, й підвищенню ефективності праці.

Серед інших способів мотивації хочеться виділити ще один прогресивний підхід – Investors in People (у перекладі стандарт «Інвестори в Людей») – інноваційна система якісного менеджменту, інтеграція стратегії управління людьми в стратегію управління організацією, міжнародний еталон якості управління людьми, формула взаємодії керівників і персоналу університету з метою ефективнішого досягнення цілей і завдань закладу [34].

Підбір та наймання персоналу може відбуватися методом використання одного або декількох наступних персонал-технологій. Рекрутинг – кадрові агентства здійснюють пошук кваліфікованих фахівців з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів надаючи об'яви в ЗМІ;

Вибір персонал-технологій для наймання персоналу залежить від потреби університету та вимог до кандидатів. Для пошуку фахівців вищої ланки доцільно використовувати рекрутинг.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що сучасним університетом для підтримки рівня задоволення потреб працівників необхідне впровадження інновацій у практику управління персоналом.

На основі проведеного дослідження і висунутих пропозицій щодо удосконалення системи мотивації праці основними напрямками розвитку мотивації персоналу освітнього закладу є «change management» та персонал технології – коучинг, аутсорсинг, лізинг, рекрутинг та «investors in people».

Головним чином дані пропозиції впроваджуватимуться шляхом створення якісної та ефективної системи управління системою мотивації. Ці напрямки мають закріплювати результати та сприяти розвиткові стратегії університету та його

основним чином. Для закріплення результатів проведеної роботи ДУ «Житомирська політехніка» має систематично здійснювати моніторинг та оцінку співробітників і опитування персоналу, також немало важливим є проведення спеціалізованих тренінгів, вебінарів, консультацій для персоналу університету та введення критеріїв якості управління персоналом.

В сучасних умовах триває процес розвитку та оновлення концепції управління персоналом, при цьому удосконалюються як системи управління персоналом, так і метод та інструменти, що використовуються. Це вимагає від керівництва ДУ «Житомирська політехніка» постійного моніторингу нових підходів та методів управління персоналом та за потреби їхнього впровадження до загальної системи управління університетом.

ВИСНОВОК

На сьогоднішній день управління персоналом відіграє значну роль у загальній системі управління університетом. Система управління персоналом компанії поєднує в собі якісне кар'єрне планування, нормування праці, відбору і підбору співробітників, їхню наступну адаптацію і ряд інших кадрових заходів, що регулярно проводяться роботодавцем. Від збалансованості та ефективності цієї системи безпосередньо залежать комерційний успіх компанії та перспективи її подальшого зростання.

Чітке формулювання показника ефективності та вибір корелюючого критерію вимірювання призводять до найбільш об'єктивної оцінки ефективності діяльності з управління персоналом.

Стандарти ефективності задають граничний поріг, вимоги чи очікування, які мають бути виконані на певному рівні ефективності. Вони повинні бути зосереджені на результаті та включати надійні заходи оцінки, а саме: час, якість, кількість, та ефективність витрат.

Ефективність управління визначається як відношення результатів діяльності менеджерів до витрат, пов'язаних зі здійсненням даної діяльності. Вона може бути представлена у вигляді рівняння, яке включає цілі організації і три види ефективності – потреби, результати і витрати

У свою чергу, ефективність інформаційного забезпечення управлінської діяльності університету а залежить від організації його інформаційної системи, що дає змогу врегулювати використання інформаційних ресурсів, необхідних для прийняття управлінських рішень.

Державний університет «Житомирська політехніка» є одним з провідних та прогресивних освітньо-наукових закладів регіону. На захисті прав його співробітників стоїть Первинна профспілкова організація викладачів і співробітників Державного університету «Житомирська політехніка», яка реалізує

функції у сфері захисту трудових прав, організації дозвілля та соціального захисту працівників університету.

З метою створення гідних умов праці з точки зору психологічного клімату у Житомирській політехніці затверджено Кодекс корпоративної культури, яким визначено ключові цінності, правила поведінки, права та обов'язки учасників освітнього процесу, що ґрунтуються на принципах гідності, взаємоповаги та недискримінації.

Виходячи з проведених розрахунків ДУ «Житомирська політехніка» є ліквідним, прибутковим та економічно безпечним університетом. Для подальшого забезпечення високого рівня ліквідності та економічної безпеки необхідно надалі забезпечувати якісний облік та прогнозувати стан внутрішнього і зовнішнього середовища університету.

Система управління ДУ «Житомирська політехніка» передбачає застосування організаційно-адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів управління персоналом, які полягають у розробці посадових інструкцій, встановленні заохочень, видання наказів, відбір і розподіл кадрів. Проте, з огляду на досліджені показники задоволеності працею можна спостерігати необхідність удосконалення системи управління персоналом на університеті та впровадженні персонал-технологій.

Отже, реалізація запропонованих заходів у поєднанні з удосконаленням інших методів управління підвищить інтерес працівників до їх праці та ефективності всієї системи мотивації та стимулювання праці та управління університетом в цілому. Серед пропозицій щодо удосконалення представлених в роботі, слід виділити: план удосконалення управління системою мотивації працівників та впровадження персонал-технологій.

Застосування даних пропозицій забезпечить високий рівень вмотивованості персоналу і, як наслідок, показника продуктивності праці, а також збільшить рівень задоволеності працівників роботою та умовами праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків В.Н., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. Львів : Світ, 2015. 294 с.
2. Бабіч В. В. Фінансовий облік – 2 : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2010. 433 с.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. Київ : Центручбової літератури, 2011. 468 с.
4. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління комерційною діяльністю підприємств : монографія / Л. В. Балабанова, А. С. Панчук ; Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. І. Туган Барановського. Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. 181 с.
5. Бардадим С. А. Діджиталізація в сфері управління персоналом організації / С. А. Бардадим, С. М. Невмержицька // Економіка, менеджмент та аудит: сучасні проблеми, перспективи та напрями розвитку: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (22 лютого 2020 року, м. Львів) / ГО «Львівська економічна фундація». Львів : ЛЕФ, 2020. 55-58 с.
6. Білорус Т.В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування // Актуальні проблеми економіки, 2006. 185-189 с.
7. Бойко В. В. Соціально-психологічний клімат колективу і особистості. Н. : Просвіта, 2013. 132 с.
8. Босак І. П. Інформаційне забезпечення управління установам: економічний аспект / І. П. Босак, Є. М. Палига // Регіональна економіка, 2010. 193–195 с.
9. Боярко І. М. Стратегічне фінансове управління підприємством: монографія / [І. М. Боярко та ін.]. – Суми : Університетська книга, 2014. 175 с.

10. Верхоглядова Н. І. До питання про економічну сутність інноваційного розвитку / Н. І. Верхоглядова // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. Запоріжжя : Класич. приват. ун-т, 2010. 266–269 с.
11. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання / В. Г. Герасимчук. Київ : КНЕУ, 2000. 360 с.
12. Губа О. Концептуально-методологічні підходи до дослідження проблем формування і реалізації кадрової політики // Вісник Української Академії державного управління при Президентові України, 2003. 284-293 с.
13. Делія О. Ефективна комунікація в управлінні персоналом / О. Делія // Соціально-економічні проблеми і держава, 2012. 36–40 с.
14. Денисенко М.П. Інформаційне забезпечення ефективного управління установами / М.П. Денисенко, І.В. Колос // Держава, 2006. 19–24 с.
15. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено), Т. : ТНЕУ, 2018. 288 с.
16. Закон України «Про державну службу» № 1801-VIII від 21.12.2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
17. Закон України «Про зайнятість населення» від 05.07.2012. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/803-12#Text>
18. Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» від 02.03.2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1775-14#Text>
19. Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» № 870-IX від 03.09.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text>
20. Закон України «Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності» № 1666-VIII від 06.10.2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5026-17>
21. Закон України «Про освіту» від 16.07.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>

22. Замора О.І. Основні тенденції формування і використання трудових ресурсів // Актуальні проблеми економіки, 2009. 85-91 с.
23. Калініна Л. М. Стратегії в контексті організаційної культури. Механізми управління розвитком організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. К.: Арт Економі, 2013. 9-14 с.
24. Козак В. Г. Удосконалення системи інформаційного забезпечення економічного аналізу / В. Г. Козак // Економіка АПК, 2005. 66-70 с.
25. Конвенція про професійну орієнтацію та професійну підготовку в галузі розвитку людських ресурсів № 142. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_057#Text
26. Конституція України. Розділ II. URL: <https://www.president.gov.ua/ua/documents/constitution/konstituciya-ukrayini>
27. Кузьмін О. Е. Сучасний менеджмент: навчальний посібник. Львів : Центр Європи, 2015. 51 с.
28. Легкий А. А. Сутність адаптації та її зміст в сучасних умовах / А. А. Легкий, С. М. Невмержицька // Домінанти соціально-економічного розвитку України в умовах інноваційного типу прогресу: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених (26 березня 2020 року, м. Київ). Київ : КНУТД, 2020. 211-214 с.
29. Маркова С. В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» / С. В. Маркова, О.М. Олійник. Запоріжжя: ЗНУ, 2013. 80 с.
30. Матукова Г.І. Розвиток корпоративної культури організацій: сучасний стан й актуальні проблеми / Г.І. Матукова // Держава та регіони, 2016. 96-99 с.
31. Національний стандарт України «Настанови щодо навчання персоналу» – ISO 10015:1999 / Quality management. Guidelines for training. URL: https://dnaop.com/html/62937/doc-ДСТУ_ISO_10015_2008

32. Невмержицька С. М. Управління підвищенням кваліфікації персоналу як основа його розвитку / С. М. Невмержицька // Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах : зб. матер. VII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 19 березня 2020р. / Ірпінь : Ун-т ДФС України, 2020. 153-156 с.

33. Невмержицька С. М. Петрусенко О. О. Проблеми оцінки ефективності системи управління персоналом. Формування ринкових відносин в Україні, 2014. 185 с.

34. Невмержицька С. М. Себта Г.В. Управління розвитком трудового колективу в сучасних умовах господарювання. Інфраструктура ринку, 2017. 232-236 с.

35. Нємцов В.Д. Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф. Менеджмент організацій. // Навч. посібник. Київ : 2016. 388 с.

36. Отліванська Н.В. Модель формування системи контролінгу персоналу. «Стратегии инновационного развития экономики»: кол. монографія. Харків : НТУ «ХПІ», 2013. 154-162 с.

37. Рекомендація про розвиток людських ресурсів: освіта, підготовка кадрів і безперервне навчання № 195. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_092#Text

38. Рекомендація щодо професійної орієнтації і професійної підготовки в галузі розвитку людських ресурсів № 150. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_092#Text

39. Решміділова С. Л., Мул Н. А., Зелена М. І. Організація праці на підприємстві: основні завдання та напрями удосконалення. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/1293/1/Стаття%206.doc>

40. Рульєв В.А. Гуткевич С.О. Мостенська Т.Л. Управління персоналом: Навч. посіб. Київ : КОНДОР, 2012. 324 с.

41. Селютін В. М., Яцун Л. М. Управління персоналом: Практикум: навч. посібник. Харків : ХДУХТ 2018. 188 с.
42. Сизоненко В. Підприємництво. // Підручник. К.: Вікар, 2011. 436 с.
43. Ситник Й.С. Менеджмент організацій: навчальний посібник /Ситник Й.С. Львів : «Тріада плюс», 2008. 456 с.
44. Скібіцький О.М. Управління людським потенціалом: персонал, психологія, мотивація, відповідальність: монографія / О.М. Скібіцький. Київ : ТОВ «Три-К», 2013. – 582 с.
45. Стрельчук Є.М., Коваленко Т.Л. Мотиваційний моніторинг та оцінка ефективності системи мотивації // Актуальні проблеми економіки, 2008. – 124 с.
46. Стойка А.В. Соціалізація і мотивація економічних суб'єктів / А.В. Стойка. Економіка та держава. 2009. 56-58 с.
47. Сучасні концепції менеджменту: навч. посіб. / за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. І. Федулової. – К.: Центр учбової літератури, 2009. –384–409 с.
48. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика. / Підручник для вузів. Т.: Картбланш, 2011. 456 с.
49. Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець. ВНТУ. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.
50. Управління персоналом: підручник / [В.М. Данюк. А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.]; за ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. – Київ : КНЕУ, 2013. 665 с.
51. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
52. Фартушна А.І. Матеріальна мотивація персоналу // Актуальні проблеми розвитку управлінських систем: досвід, тенденції, перспективи: V студ. наук.-практ. конф., 2010. Харків : Магістр, 2010. 137-140 с.
53. Хміль Ф.І. Менеджмент // Підручник. – Київ : Вища школа. – 2012, 339 с.

54. Хміль Ф.І. Становлення сучасного менеджменту в Україні. Львів : 2013. 206 с.
55. Щербак В.Г. Створення та використання конкурентних переваг персоналу в сучасних технологіях управління підприємством. Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. 162 с.
56. Щокін Г. В. Основи кадрового менеджменту: Підручник. - 3-є изд., Перераб. і доп. Київ : МАУП, 1999. 288 с.
57. Ядранська, О. В. Оцінка персоналу в системі ефективного управління / О. В. Ядранська // Економіка & держава, 2014. 60–63 с.
58. Charles W. L. Hill Strategic Management Theory. An integrated approach / Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones. New York: Houghton Mifflin Company, 2004. 89–90 p.
59. Herzberg F. The Motivation to Work. New Jersey: Transaction Publishers, 1993. 180 p.
60. Herzberg F. The Managerial Choice: To be Effective or to be Human. Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin, 1976. 360 p.
61. Maslow A. H. A Theory of Human Motivation. - Psychological Review, 1943. 370-396 p.
62. Schein E. H., Schien P. A., Humble Leadership: The Power of Relations, Openness, And Trust. USA: Berrett-Koehler Publisher, 2018.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

«Баланс» ДУ «Житомирська політехніка» за 2022 рік

БАЛАНС
на 01 січня 2023 року

Форма №1-сг

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I НЕФІНАНСОВІ АКТИВИ			
<i>Основні засоби:</i>	<i>1000</i>	194959115	205096136
первісна вартість	1001	249083505	262753539
знош	1002	54124390	57657403
<i>Інвестиційна нерухомість:</i>	<i>1010</i>	-	-
первісна вартість	1011	-	-
знош	1012	-	-
<i>Нематеріальні активи:</i>	<i>1020</i>	638	638
первісна вартість	1021	1275	1275
налічована амортизація	1022	637	637
Незвернені капітальні інвестиції	1030	543507	401792
<i>Довгострокові бізнесові активи:</i>	<i>1040</i>	-	-
первісна вартість	1041	-	-
налічована амортизація	1042	-	-
Засади	1050	6409587	7326837
Виробництво	1060	-	-
Поточні бізнесові активи	1090	-	-
Усього за рядком I	1095	201912847	212825403
II. ФІНАНСОВІ АКТИВИ			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1100	-	-
<i>Довгострокові фінансові інвестиції, у тому числі:</i>	<i>1110</i>	-	-
цінні папери, крім акцій	1111	-	-
акції та інші форми участі в капіталі	1112	-	-
<i>Поточна дебіторська заборгованість:</i>			
за розрахунками з бюджетом	1120	-	-
за розрахунками за товари, роботи, послуги	1125	-	-
за наданими кредитами	1130	5493	5493
за наданими авансами	1135	20323	-
за розрахунками із соціального страхування	1140	255017	-

за внутрішніми розрахунками	1145	-	-
інша поточна дебіторська заборгованість	1150	1309714	1904600
Поточні фінансові інвестиції	1155	-	-
<i>Грошові кошти та їх еквіваленти, розпорядником бюджетних коштів та державних цільових фондів у:</i>			
національній валюті, у тому числі в:	<i>1160</i>	23487336	37361909
каси	1161	25959	21395
казначействі	1162	23461377	37340514
установлені банків	1163	-	-
державі	1164	-	-
іноземній валюті	1165	530816	1880941
<i>Кошти бюджетів та інших касових на:</i>			
своєму казначейському рахунку	1170	-	-
<i>рахунках в установчих банках, у тому числі в:</i>	<i>1175</i>	-	-
національній валюті	1176	-	-
іноземній валюті	1177	-	-
Інші фінансові активи	1180	-	-
Усього за рядком II	1195	25608698	41232943
III. ВИТРАТИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ	1200	-	-
БАЛАНС	1300	227521545	254058346

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ			
Внесений капітал	1400	102965237	104189976
Капітал у дооцінках	1410	109737799	122183094
Фінансовий результат	1420	6103181	14379014
Капітал у надбавках	1430	-	-
Резерви	1440	-	-
Цільове фінансування	1450	543507	401792
Усього за рядком I	1495	219349724	241153876
II. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
<i>Довгострокові зобов'язання:</i>			
за цінними паперами	1500	-	-
за кредитами	1510	-	-
інші довгострокові зобов'язання	1520	-	-
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1530	-	-
<i>Поточні зобов'язання:</i>			
за платежами до бюджету	1540	12678	-
за розрахунками за товари, роботи, послуги	1545	-	68159
за кредитами	1550	5493	5493
за одержаними авансами	1555	-	-
за розрахунками з оплати праці	1560	242340	-
за розрахунками із соціального страхування	1565	-	-
за внутрішніми розрахунками	1570	-	-
інші поточні зобов'язання, з них:	1575	7871762	12663527
за цінними паперами	1576	-	-
Усього за рядком II	1595	8132273	12737179
III. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	1600	-	-
IV. ДОХОДИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ	1700	39348	167291

БАЛАНС	1800	227521545	254058346
---------------	-------------	-----------	-----------

Керівник (посадова особа)

Віктор СЕДОКІМОВ

Головний бухгалтер (спеціаліст,
на якого покладено виконання
обов'язків бухгалтерської служби)

Дарина МОРИЦЯКОВА

ДОДАТОК Б

«Баланс» ДУ «Житомирська політехніка» за 2021 рік

БАЛАНС
на 01 січня 2022 року

Форма №1-дс

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. НЕФІНАНСОВІ АКТИВИ			
<i>Основні засоби:</i>	<i>1000</i>	145695225	194959113
первісна вартість	1001	195725004	249083505
нох	1002	50029779	54124390
<i>Інвестиційна нерухомість:</i>	<i>1010</i>	-	-
первісна вартість	1011	-	-
нох	1012	-	-
<i>Нематеріальні активи:</i>	<i>1020</i>	3995	638
первісна вартість	1021	3995	1275
накопичена амортизація	1022	-	637
Незавершені капітальні інвестиції	1030	34626335	543507
<i>Довгострокові біологічні активи:</i>	<i>1040</i>	-	-
первісна вартість	1041	-	-
накопичена амортизація	1042	-	-
Затяси	1050	6500857	6409587
Виробничтво	1060	-	-
Поточні біологічні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	186826412	201912847
II. ФІНАНСОВІ АКТИВИ			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1100	-	-
<i>Довгострокові фінансові інвестиції, у тому числі:</i>	<i>1110</i>	-	-
цінні папери, крім акцій	1111	-	-
акції та інші форми участі в капіталі	1112	-	-
<i>Поточна дебіторська заборгованість:</i>	<i>1120</i>	-	-
за розрахунками з бюджетом	1120	-	-
за розрахунками за товари, роботи, послуги	1125	-	-
за наданими кредитами	1130	10698	5493
за виданими авансами	1135	28590	20322
за розрахунками зі соціального страхування	1140	25828	255017
за внутрішніми розрахунками	1145	-	-
інша поточна дебіторська заборгованість	1150	1464019	1309714
Поточні фінансові інвестиції	1155	-	-
<i>Грошові кошти та їх еквіваленти, розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів у:</i>	<i>1160</i>	23386356	23487336
національній валюті, у тому числі в:	1161	39250	59599
валютах	1162	23347106	23461377
установках банків	1163	-	-
дороги	1164	-	-
інших валют	1165	532933	530816
<i>Кошти бюджетів та інших кісників на:</i>	<i>1170</i>	-	-
спільному власницькому рахунку	1175	-	-
рахунках в установках банків, у тому числі в:	1176	-	-
національній валюті	1176	-	-
інших валют	1177	-	-
Інші фінансові активи	1180	-	-
Усього за розділом II	1195	25449024	25608698
III. ВИТРАТИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ	1200	-	-
БАЛАНС	1300	212275436	227521545

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Власний капітал	1400	49609457	102965237
Капітал у дооцінках	1410	109737799	109737799
Фінансовий результат	1420	10905092	6103181
Капітал у відрахуваннях	1430	-	-
Резерви	1440	-	-
Цільове фінансування	1450	34626335	543507
Усього за розділом I	1495	204878683	219349724
II. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
<i>Довгострокові зобов'язання:</i>	<i>1500</i>	-	-
за цінними паперами	1500	-	-
за кредитами	1510	-	-
інші довгострокові зобов'язання	1520	-	-
<i>Поточні зобов'язання:</i>	<i>1530</i>	-	-
за платежами за бюджету	1540	5095	12678
за розрахунками за товари, роботи, послуги	1545	-	-
за кредитами	1550	10698	5493
за операціями авансами	1555	-	-
за розрахунками з оплати праці	1560	21035	242340
за розрахунками зі соціального страхування	1565	-	-
за внутрішніми розрахунками	1570	-	-
інші поточні зобов'язання, з них:	1575	7284085	7871762
за цінними паперами	1576	-	-
Усього за розділом II	1595	7320913	8132273
III. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	1600	-	-
IV. ДОХОДИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ	1700	75840	39548

БАЛАНС	1800	212275436	227521545
---------------	-------------	-----------	-----------

Звіт «Про фінансові результати» ДУ «Житомирська політехніка» за 2022 рік

Форма №2-дс

І. ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ ДІЯЛЬНОСТІ

Трансфери	2300	-	
Інші витрати на необхідні операції	2310	28844163	1728569
Усього витрат на необхідні операції	2340	28844163	1728569
Усього витрат	2380	183225486	16448465
Пробити/збиток за звітний період	2390	8062948	-586985

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

III. ВИКОНАННЯ БЮДЖЕТУ (КОШТОРИСУ)

[illegible]

IV. ЕЛЕМЕНТИ ВІТРАТ ЗА ОБМІННИМИ ОПЕРАЦІЯМИ

IV. ЕЛЕМЕНТИ ВПЛАТ ЗА ОБЩЕСТВЕННИ ОБЯЗАНИИ			
Статия	Код реда	За злѝтѝт период	За анализѝтѝт период послѝднѝт год
1	2	3	4
Взноши на отпѝлу ерѝи	2820	114286579	10382941
Послѝднѝт год на социѝлнѝ зѝлози	2830	24046854	22361027
Материѝлнѝ взноши	2840	140913524	140991324
Амортизѝци	2850	3799186	400666
Дѝлнѝ взноши	2860	441380	1717998
Всѝчѝ	2880	193141323	14717998

Евгений СЕДОКИМОВ

Ascomyces MORLAHORA

ДОДАТОК Г

Звіт «Про фінансові результати» ДУ «Житомирська політехніка» за 2022 рік

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ за 2022 рік

Форми №2-дс

I. ФІНАНСОВІЙ РЕЗУЛЬТАТ ДІЯЛЬНОСТІ

Стаття	Код рідка	За звітний період	За аналітичний період попереднього року
1	2	3	4
ДОХОДИ			
Доходи від об'єктів операцій			
Доходи від операцій	2010	9551284	84179456
Доходи від надання послуг (виконання робіт)	2020	58432073	41954230
Доходи від продажу активів	2030	133716	95876
Фінансові доходи	2040	997973	1907860
Всього доходи від об'єктів операцій	2050	9132	2731378
Усього доходи від об'єктів операцій	2060	155084180	127838412
Доходи від неопераційних операцій			
Доходи від операцій	2090	-	-
Неопераційні надходження	2100	-	-
Трансфери	2110	1535831	-
Надходження до державних цільових фондів	2120	-	-
Всього доходи від неопераційних операцій	2130	1976797	2559802
Усього доходи від неопераційних операцій	2170	1530628	2559802
Усього доходи	2200	156614808	129998214
ВИТРАТИ			
Витрати на об'єкти операцій			
Витрати на виконання бюджетних програм	2210	77671921	69180663
Витрати на виконання програм (надання послуг, виконання робіт)	2220	68325428	41912780
Витрати з продажу активів	2230	30024	-
Фінансові витрати	2240	-	-
Всього витрати на об'єкти операцій	2250	1171590	1398164
Усього витрати на об'єкти операцій	2290	14719985	112405528
Витрати на неопераційні операції			

Трансфери	2300	-	-
Всього витрати на неопераційні операції	2310	17255696	14978703
Усього витрати на неопераційні операції	2340	17255696	14978703
Усього витрати	2380	164484659	127428321
Профіт/збиток за звітний період	2390	-5864351	2560991

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

Найменування показника	Код рідка	За звітний період	За аналітичний період попереднього року
1	2	3	4
Виконання функцій	2420	-	-
Оборона	2430	-	-
Громадський порядок, безпека та судова влада	2440	-	-
Громадянська діяльність	2450	-	-
Оборона національного територіального середовища	2460	-	-
Виконання функцій виконавчої влади	2470	-	-
Оборона здоров'я	2480	-	-
Духовний та фізичний розвиток	2490	-	-
Освіта	2500	164484659	127428321
Спеціальний підрозділ та спеціальні заходи	2510	-	-
Усього:	2520	164484659	127428321

III. ВИКОНАННЯ БЮДЖЕТУ (КОНИТОРСЬ)

Стаття	Код рідка	Загальний фонд			Спеціальний фонд		
		внесок на звітний рік із зростаючим темпом	фінансова сума виконання за звітний період	різниця (графік 4 менше/графік 5)	внесок на звітний рік із зростаючим темпом	фінансова сума виконання за звітний період	різниця (графік 6 менше/графік 6)
1	2	3	4	5	6	7	8
ДОХОДИ							
Доходи від операцій	2510	-	-	-	-	-	-
Доходи від операцій	2520	-	-	-	-	-	-
Доходи від операцій за операційними доходами	2530	-	-	-	-	-	-
Доходи від операцій за операційними доходами	2540	-	-	-	-	-	-
Доходи від операцій за операційними доходами	2550	-	-	-	-	-	-
Доходи від операцій за операційними доходами	2560	-	-	-	-	-	-
Доходи від операцій за операційними доходами	2570	-	-	-	-	-	-
Доходи від операцій за операційними доходами	2580	-	-	-	-	-	-
Доходи від операцій за операційними доходами	2590	-	-	-	-	-	-
Доходи від операцій за операційними доходами	2600	-	-	-	-	-	-
Доходи від операцій за операційними доходами	2610	-	-	-	-	-	-
Доходи від операцій за операційними доходами	2620	-	-	-	-	-	-
Доходи від операцій за операційними доходами	2630	-	-	-	-	-	-
Доходи від операцій за операційними доходами	2640	-	-	-	-	-	-
Доходи від операцій за операційними доходами	2650	-	-	-	-	-	-
Доходи від операцій за операційними доходами	2660	-	-	-	-	-	-
Доходи від операцій за операційними доходами	2670	-	-	-	-	-	-
Доходи від операцій за операційними доходами	2680	-	-	-	-	-	-
Доходи від операцій за операційними доходами	2690	-	-	-	-	-	-
Доходи від операцій за операційними доходами	2700	-	-	-	-	-	-
Доходи від операцій за операційними доходами	2710	-	-	-	-	-	-
Доходи від операцій за операційними доходами	2720	-	-	-	-	-	-
Доходи від операцій за операційними доходами	2730	-	-	-	-	-	-
Доходи від операцій за операційними доходами	2740	-	-	-	-	-	-

Доходи від операцій за операційними доходами	2810	-	-	-	-	-	-
Доходи від операцій за операційними доходами	2820	-	-	-	-	-	-
Доходи від операцій за операційними доходами	2830	-	-	-	-	-	-
Доходи від операцій за операційними доходами	2840	-	-	-	-	-	-
Доходи від операцій за операційними доходами	2850	-	-	-	-	-	-
Доходи від операцій за операційними доходами	2860	-	-	-	-	-	-
Доходи від операцій за операційними доходами	2870	-	-	-	-	-	-
Доходи від операцій за операційними доходами	2880	-	-	-	-	-	-
Доходи від операцій за операційними доходами	2890	-	-	-	-	-	-
Доходи від операцій за операційними доходами	2900	-	-	-	-	-	-
Доходи від операцій за операційними доходами	2910	-	-	-	-	-	-
Доходи від операцій за операційними доходами	2920	-	-	-	-	-	-
Доходи від операцій за операційними доходами	2930	-	-	-	-	-	-
Доходи від операцій за операційними доходами	2940	-	-	-	-	-	-
Доходи від операцій за операційними доходами	2950	-	-	-	-	-	-
Доходи від операцій за операційними доходами	2960	-	-	-	-	-	-
Доходи від операцій за операційними доходами	2970	-	-	-	-	-	-
Доходи від операцій за операційними доходами	2980	-	-	-	-	-	-
Доходи від операцій за операційними доходами	2990	-	-	-	-	-	-
Доходи від операцій за операційними доходами	3000	-	-	-	-	-	-

IV. ЕЛЕМЕНТИ ВИТРАТ ЗА ОБ'ЄКТИВНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ

Стаття	Код рідка	За звітний період	За аналітичний період попереднього року
1	2	3	4
Витрати на операції операцій	2820	103829414	77217332
Витрати на операції операцій	2830	22302119	18728689
Витрати на операції операцій	2840	14989136	13757972
Витрати на операції операцій	2850	4906693	3377391
Витрати на операції операцій	2860	1171590	196164
Усього:	2890	14719985	112405528

Користувач (позначити особу)

Витрати СУБДИЛІЗІ

Головний бухгалтер (спеціаліст,
на якого покладено виконання
об'єктів бухгалтерської служби)

Аналітик ДОКУМЕНТІВ