

48
24.05.2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ



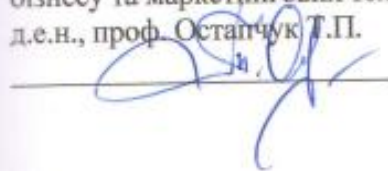
АБРАМОВИЧ Олександра Володимирівна
(студентка групи ЗМО-19-1)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

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

Допущено до захисту
протокол № 4
від 24.05.2023
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
PhD Завалій Т.О.


(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Світличин І.І.


(підпис)

Житомир, 2023

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи управління розвитком підприємства</i>	6
1.1. Розвиток підприємства: сутність, рівні розвитку, види.....	6
1.2. Напрями розвитку підприємства.....	13
1.3. Управління підприємством у контексті циклічності його розвитку	18
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління розвитком ЗВО в Україні	28
Висновки до розділу 1.....	34
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка стану та напрями розвитку Державного університету «Житомирська політехніка»</i>	36
2.1. Організаційно-економічна характеристика Державного університету «Житомирська політехніка».....	36
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану Державного університету «Житомирська політехніка».....	46
2.3. Оцінка ефективності управління розвитком Державного університету «Житомирська політехніка».....	50
2.4. Напрями удосконалення управління розвитком Державного університету «Житомирська політехніка».....	68
Висновки до розділу 2	79
<i>Висновки</i>	81
<i>Список використаних джерел</i>	85
<i>Додатки</i>	92

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Розвиток підприємства в контексті його позитивного аспекту є головним завданням управлінської діяльності керівництва, оскільки являє собою не лише визначальний для забезпечення економічної безпеки чинник, а й такий, що є підґрунтям економічного зростання, тобто реалізації головної мети господарської діяльності – отримання прибутку. Невизначеність умов соціальної, економічної, політичної та інших сфер в Україні, а також її євроінтеграційні стратегічні орієнтири зумовлюють необхідність опрацювання теоретичних засад управління розвитком підприємств з метою адаптації в подальшому методичних положень, організаційно- економічного механізму формування потенціалу як підґрунтя забезпечення ефективного розвитку. Отже, питання розвитку підприємств, запровадження нововведень (організаційних тощо) є тим напрямом, що визначає конкурентоспроможність суб'єкта господарювання.

До визначеної проблематики прикута увага численних науковців та фахівців з огляду на її важливість для функціонування суб'єктів господарювання. Розвиток є єдиною можливою формою здійснення господарської діяльності, а тому залишається завжди актуальним об'єктом дослідження. Серед вітчизняних учених різноманітним аспектам розвитку, дослідженням його сутності, видам приділили увагу у своїх працях Бурмака М. М., Верхоглядова Н. І., Войтко С. В., Горіна Г. О., Дунда С. П., Залунін В. Ф., Запасна Л. С., Іванчук К. О., Кононова І. В., Кулинич Ю. М., Мала Н. Т., Передерієнко Н. І., Погорєлов Ю. С., Прийма Л. Р., Ткаченко А. М. та інші.

Враховуючи важливість розвитку для вітчизняних підприємств, доцільно розглянути сутність цієї категорії, її властивості, характеристику, форми, види та інші аспекти, що надасть змогу оновити, за необхідності, концепції розвитку підприємств з урахуванням сучасних тенденцій здійснення господарської діяльності. Результати дослідження використовуватимуться в якості основи для формування прикладного інструментарію управління потенціалом та розвитком

підприємства.

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

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад управління розвитком підприємства, а також розробка напрямів удосконалення управління розвитком Державного університету «Житомирська політехніка».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити економічний зміст поняття «розвиток підприємства»;
- дослідити види та рівні розвитку підприємства;
- обґрунтувати напрями розвитку підприємства;
- визначити особливості управління підприємством у контексті циклічності його розвитку;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління розвитком ЗВО в Україні;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану Державного університету «Житомирська політехніка»;
- оцінити існуючий стан управління розвитком Державного університету «Житомирська політехніка»;
- розробити напрями удосконалення управління розвитком Державного університету «Житомирська політехніка».

Об’єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає процес управління розвитком в умовах ЗВО, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади управління розвитком суб’єкта господарювання.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, що розглядає процес управління рентабельністю господарської діяльності підприємства як цілісну структуровану систему, що є одночасно частиною управління

підприємством в цілому. Вирішення поставлених у роботі завдань забезпечувалося використанням основних методів дослідження, а саме методів наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань також застосовувались наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел та нормативно-правових актів; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «розвиток»; класифікації – для систематизації ознак класифікації видових проявів розвитку підприємства; балансовий та аналізу – для дослідження тенденцій функціонування закладу вищої освіти; синтезу – для формулювання висновків про особливості управління розвитком в умовах Державного університету «Житомирська політехніка».

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

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні напрямів розвитку Державного університету «Житомирська політехніка».

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 83 сторінках друкованого тексту. Робота містить 18 таблиць та 13 рисунків. Список використаних джерел налічує 65 найменувань. Робота містить 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Розвиток підприємства: сутність, рівні розвитку, види.

Розвиток є необхідною умовою управлінської, виробничої, фінансово-економічної, техніко-технологічної тощо діяльності підприємства. В умовах динамічного середовища все більшої актуальності набуває процес розвитку підприємства, при основних принципах якого визнаються стабільність, своєчасність, адекватність зовнішнім умовам тощо. Кожен суб'єкт підприємництва прагне при мінімальних зусиллях досягнути ефективних та оптимальних змін, які направлені на реалізацію мети та стратегії діяльності усього підприємства. Так чи інакше, багатофункціональне середовище існування вимагає взаємоузгодженості виконання конкретних цілей, які спрямовані на досягнення комплексного результату.

Сутність категорії «розвиток» у контексті застосування до економічних процесів, систем залишається й на сьогодні дискусійним питанням для науковців. У публікаціях учених, фахівців мають місце кілька підходів, поглядів на сутність цієї категорії. Дослідженню питань розвитку та управління розвитком підприємств присвячені праці як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, таких як Гапоненко О.Л., Дунда С.П., Какуніна Г.А., Коротков Э.М., Надтока Т.Б., Пакрухина А.П., Пащенко О.П., Плугіна Ю.А., Побережний Р.О., Погорєлов Ю.С., Раєвська О.В. та інших.

Першоосновою для визначення терміна «розвиток підприємства» слугує розуміння «розвитку» як філософської категорії. У філософському розумінні «розвитку» [16, с. 30] зазначається низка його аспектів, серед яких: перехід від одного якісного стану до іншого; якісна зміна в структурі об'єкта; виникнення якісно нового об'єкта та інші. Структура об'єкта представляє собою унікальну сукупність функціонально пов'язаних між собою елементів, зв'язків і залежностей. Науковці та фахівці, висвітлюючи власне розуміння згаданого

терміна, зазначають одну або ж кілька його характеристик, що мають місце у визначенні розвитку як філософської категорії.

Зацікавленість учених та фахівців категорією «розвиток» зумовлена видозміною концепції функціонування підприємств, що передбачає розуміння розвитку як основного атрибуту діяльності. Розвиток науковцями розглядається як процес, що забезпечує стабільне функціонування підприємства та його виживання в ринкових умовах [8]. Раніше ж розвиток розглядали як процес, що мав місце лише в тому випадку, якщо підприємство стабільно здійснювало свою діяльність, тобто як наслідок стабільного функціонування. Отже, якщо раніше розвиток сприймався в якості похідної від здійснення підприємством діяльності («стабільне функціонування заради розвитку»), то надалі він перетворюється на її основу, підґрунтя («розвиток заради функціонування»), а на сьогодні є й метою функціонування («розвиток заради розвитку»).

Розглядаючи визначення «розвитку підприємства», доцільно згадати й сутність «підприємства» як окремої категорії. Згідно з нормативно-законодавчими актами України підприємство є суб'єктом господарської діяльності, що створений для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому Господарським кодексом України та іншими нормативно-правовими актами [17]. Отже, кажучи про розвиток підприємства, ми повинні зважати, що в такому випадку йдеться про розвиток суб'єкта господарської діяльності, що систематично здійснює господарську діяльність у порядку, передбаченому Господарським кодексом України та іншими нормативно-правовими актами. Тож, на нашу думку, у вузькому сенсі розвиток підприємства – це процес змін, що призводить до переходу суб'єкта господарювання від одного якісного стану до іншого. Зрозуміло, що якісний стан підприємства характеризується сукупністю властивостей, що притаманні йому, які визначають спроможність здійснювати господарську діяльність.

Верхоглядова Н. І. та Кононова І. В., проаналізувавши наукові праці, визначили такі підходи до трактування розвитку [8]:

- за сутнісною компонентою: трансформаційний; динамічний; процесний;
- за результативно-наслідковою компонентою: спрощений; кількісний; якісний; комбінований; адаптаційний; комплексний.

Основні визначення поняття «розвиток підприємства» представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні визначення поняття «розвиток підприємства»

№з/п	Автори	Визначення дефініції
1.	Іванчук К. О.	зростання розмірів та показників діяльності підприємства; зміна стану підприємства на прогресивніший; підвищення гнучкості та адаптивності до змін; зміна підприємством свого якісного стану.
2.	Дунська А.Р.	розглядає розвиток підприємства в трьох основних аспектах: 1) технічний (науково-технічний) розвиток – спрямований на вдосконалення якості продукції, технології, послуг за рахунок впровадження техніко- технологічних нововведень; 2) ринковий розвиток – полягає в розширенні сфери споживачів, збільшенні частки ринку тощо; 3) організаційний розвиток – зорієнтований на розвиток окремого працівника, групи, вдосконалення системи та процесів управління тощо.
3.	Пащенко О.П.	пропонує розглядати розвиток підприємства в розрізі складових потенціалу підприємства, тобто враховувати майновий, виробничий, маркетинговий, фінансовий потенціал підприємства тощо.
4.	Пушкар О.І.	Розвиток підприємства – це найбільш повне задоволення інтересів ключових суб'єктів, що зацікавлені в діяльності підприємства: власників, персоналу та держави, що виражається у вирішенні трьох суперечностей: між інтересами даних суб'єктів, між потребами фінансування розвитку підприємства та поточними потребами суб'єктів.
5.	Дунда С.П.	Сукупність спрямованих, інтенсивних та якісних змін економічної природи, що відбуваються на підприємстві внаслідок суперечності у внутрішньому середовищі та впливу чинників зовнішнього середовища.
6.	Лігоненко Л.О.	Є процесом дискретним, що відбувається в умовах відсутності чітких норм діяльності підприємства та контролю над їх виконанням, пов'язаний із реалізацією творчого потенціалу персоналу підприємства та орієнтований на досягнення довгострокових інтересів його учасників.
7.	Коротков Е.М.	Розвиток підприємства – сукупність змін, які ведуть до появи нової якості і зміцнення життєздатності системи; його здатність чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища.

Джерело: узагальнено автором за: [1-8].

За результатами аналізу наукової літератури, визначаємо чотири основні підходи щодо розуміння змістовної сутності категорії «розвиток підприємства». Згаданий термін визначають як сукупність змін, характер змін, стан чи результат змін, атакож в якості процесу (процесу змін тощо) (рис. 1.1).

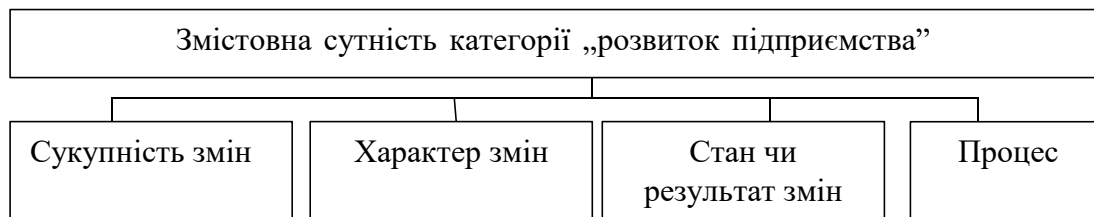


Рис. 1.1. Підходи щодо визначення змістовної сутності категорії «розвиток підприємства»

Джерело: [53].

Розвиток підприємств слід визначати на чотирьох рівнях, кожен з яких створює основу для наступних рівнів [10; 13; 18]:

- науково-теоретичному рівні: розвиток – це сукупність внутрішньо та зовнішньо обумовлених послідовностей переходів підприємства (чи окремих його підсистем) з одного стану відносної стійкості в інший, починаючи від моменту його створення до повного припинення функціонування;
- методологічному рівні: розвиток підприємства – це постійні зміни структури, функцій, елементів, а також їх окремих властивостей, що дозволяють більш чи менш ефективно функціонувати соціально-економічній системі підприємства за умов динамічного середовища господарювання;
- методичному рівні: розвиток підприємства – це процес поступової зміни кількісних і якісних характеристик окремих бізнес-процесів і цільової ефективності підприємницької діяльності в цілому;
- прикладному рівні: розвиток підприємства – це постійні зміни (підвищення) цільової ефективності використання основних засобів, оборотних коштів, персоналу, земельних ділянок тощо у короткотерміновій, середньотерміновій і довготерміновій перспективах.

В якості загальнонаукового поняття згаданий термін характеризується такими змістовними властивостями, як спрямованість, швидкість, результативність та причинність [13, с. 13; 16]. У той же час визначають також таку характеристику, як незворотність [8].

Традиційно виокремлюють дві форми розвитку будь-яких систем, явищ, процесів. Тобто прогрес (розвиток від «нижчого» до «вищого»), регрес, та регрес,

тобто розвиток від «вищого» до «нижчого») (рис. 1.2). Зазначають, що в економічних відносинах розвитку притаманні усі перелічені риси.

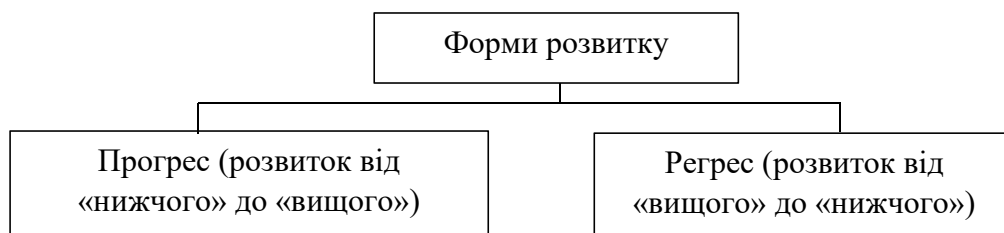


Рис.1.2. Форми розвитку

Джерело: [27].

Щодо форм розвитку, то прогрес асоціюється з позитивним аспектом, а регрес, відповідно, з негативним. У той же час, розглядаючи праці науковців та фахівців, доходимо висновку про три основні підходи щодо розуміння терміна «розвиток підприємства» з точки зору досягнення бажаних результатів або ж якості його впливу на функціонування суб'єкта господарювання, тобто позитивного, нейтрального чи негативного впливу.

Загальновідомі чотири основні складові прогресу, серед яких соціальна, матеріальна, духовна та наукова. Складові прогресу, що є формою розвитку, а також низка параметрів їх оцінювання наведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Складові розвитку-прогресу

Форма розвитку	Складові форми розвитку	Параметри оцінювання
Прогрес	Соціальна	Розрив між доходами працівників
		Якість умов праці
		Забезпечення прав громадян
	Матеріальна	Економічне зростання
	Духовна	Особистісний прогрес
	Наукова	Кількість та ефективність нововведень

Джерело: сформовано автором на основі проведених досліджень.

Соціальна складова характеризується соціальною рівністю, що визначається рівнем розриву між доходами вищого керівництва та працівників, якістю умов праці, а також забезпеченням прав громадян, справедливістю. Матеріальна складова визначається забезпеченням матеріальних та духовних потреб працівників. Духовна складова характеризується прогресом особистісного

зростання працівників. Наукова складова характеризується зокрема постійним навчанням, здобуттям знань тощо.

Характеризуючи дані, що наведені в таблиці 1.2, можна сказати, що термін «розвиток» є багатогранною категорією, котра з часом дещо видозмінюється.

З огляду на інтенсифікацію економічних, управлінських та інших змін, що супроводжують здійснення господарської діяльності, ринкових змін, що відбуваються в економіці України, таким питанням, що привертає увагу, є класифікація видів розвитку. Класифікація видів розвитку не є жорсткою, тобто може враховувати більшу чи меншу кількість його видів з огляду на практичну доцільність для суб'єкта господарювання. Однак класифікація уможливорює чіткість, раціональність прийняття управлінських рішень з метою забезпечення його прогресу. Класифікація різновидів розвитку підприємства наведена в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація різновидів розвитку підприємства

№	Ознака	Види
1	За масштабом змін у соціально-економічній системі підприємства	Загально-корпоративний; внутрішньо-корпоративний; глобальний; локальний
2	За якістю змін у соціально-економічній системі підприємства	Прогресивний розвиток; регресивний розвиток
3	Залежно від об'єкта змін у соціально-економічній системі підприємства	Організаційний (структурний розвиток; функціональний розвиток); техніко-технологічний; соціальний; економічний
4	Залежно від характеру змін	Спрямований; циклічний; спіральний розвиток
5	Залежно від типу тренда	Лінійний; нелінійний розвиток
6	Залежно від динаміки змін у соціально-економічній системі підприємства	Рівномірний (еволюційний); нерівномірний (революційний)
7	За природою ключового критерію	Абсолютний; відносний
8	Залежно від рівня невизначеності процесів	Прогнозований; випадковий
9	Залежно від характеру змін у соціально-економічній системі підприємства	Екстенсивний; інтенсивний
10	За змістом	Якісний; кількісний

Продовження табл. 1.3

1	2	3
11	Залежно від можливості управління змінами	Керований; некерований (спонтанний)
12	Залежно від корпоративної стратегії	Адаптивний; реактивний; випереджаючий (превентивний)
13	Залежно від складності змін у соціально-економічній системі підприємства	Елементний; інтегральний; системний розвиток
14	Залежно від мети змін	Простий; розширений
15	За середовищем	Внутрішній; зовнішній; загальний
16	За часом	Ретроспективний; поточний; перспективний
17	За видом потенціалу	Виробничий; фінансовий; комунікаційний; інноваційний; маркетинговий; управлінський; мотиваційний; трудовий
18	За стабільністю	Стійкий; нестійкий
19	За тривалістю	Короткотерміновий; довготерміновий
20	За відкритістю	Спостережуваний; прихований («латентний»)
21	За вектором розвитку	Векторний; хаотичний
22	За впровадженням нововведень	Новітній; консервативний
23	За обмеженістю	Обмежений; розширений
24	За можливістю контролювати зміни	Контрольований; неконтрольований
25	За можливістю адаптування	Конвергенційний; дивергенційний
26	За рівнем управління	Оперативний; тактичний; стратегічний
27	За критерієм комплексності змін	Однопроектний; односферний; багатосферний; холічний
28	Залежно від уявлення суб'єкта розвитку про стан об'єкта розвитку в часі та його зміни	Проектний; неprojektний

Джерело: [43].

Класифікація розвитку підприємств має універсальний характер та може використовуватися в управлінні соціально-економічними системами різних рівнів [13].

З точки зору структури розвитку та його типів виділяють економічний, технологічний, комерційний, соціальний та організаційний розвиток. Економічний розвиток, що пов'язаний з макроекономічними проблемами, є домінуючим серед названих типів. Дослідження економічного розвитку визначають як принципову мету економічної науки [3, с. 199]

Розвиток підприємства відбувається різними напрямками, охоплюючи різні сфери діяльності підприємства. У науковій літературі виділяють різні види розвитку підприємства: економічний, управлінський, техніко-технологічний, соціальний тощо. Кожен із видів має свої характерні особливості, свою вагомість

наслідків та результатів. Проте економічний розвиток виступає інтегруючим, оскільки для будь-якого комерційного підприємства досягнення економічного ефекту є необхідною метою господарювання, а інші цілі (соціальні, технічні тощо) виступають обслуговуючими. Неврахування одного напрямку розвитку може бути згубним для підприємства, тому крім меркантильних цілей підприємство повинно комплексно узгоджувати зміни усіх сфер діяльності.

Як показують дослідження наукових праць, не існує однозначної думки щодо поділу розвитку підприємства на види. Тому нами, на основі опрацювання літературних джерел та власних досліджень, пропонується виокремлювати за змістом економічний, техніко-технологічний, соціальний та організаційний види розвитку підприємства. Відповідно економічний розвиток пропонуємо поділяти на виробничий, фінансовий, інвестиційний, інноваційний, інформаційно-комунікаційний та маркетинговий види розвитку підприємства.

1.2. Напрями розвитку підприємства.

Розвиток підприємства становить собою безупинний процес, що відбувається за штучно розробленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у складної системи з'являються нові властивості, якості та характерні риси, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості. Вони дозволяють підприємству виконувати нові функції, вирішувати принципово інші завдання, що зміцнює його позиціонування в зовнішньому середовищі та підвищує здатність протидіяти його негативним впливам [7].

Економічний розвиток – незворотні, спрямовані, закономірні (кількісно-якісні та сутнісні) зміни економічної системи (у нашому випадку підприємства) в довготерміновому періоді, що відбувається під впливом економічних суперечностей, потреб та інтересів, зумовленість яких характеризується дією основних законів діалектики, що не виходять за межі глибинної внутрішньої

сутності такої системи [6, с. 85].

Економічний розвиток являє собою економічний процес, елементами якого є: 1) економічне зростання, що здійснюється внаслідок структурних змін в економіці і забезпечує збільшення валового внутрішнього продукту й доходу на душу населення; 2) економічний занепад. Якщо економічне зростання є позитивною компонентою економічної динаміки, то економічний спад – негативною. Сукупність обох компонент утворює економічний цикл, що характеризується періодичними піднесеннями і спадами економічної активності, які зумовлені безпосередньо коливаннями між споживанням та інвестиціями. Економічний розвиток включає періоди економічного зростання і економічного спаду у часі.

Економічний розвиток є динамічним багатоваріантним циклічним процесом, який має спіралеподібну форму та виявляється через кількісні та якісні зрушення у структурі системи при збереженні її цілісності, і стійкість якого забезпечується лише за умов його керованості з боку над системи [5, с. 8].

Економічному розвитку також притаманні керованість, цілеспрямованість, вимірюваність. У даному визначенні не говориться про якісні зміни системи, які є безпосередньою ознакою розвитку, його ключовою характеристикою. Ця характеристика розвитку, в першу чергу, є тим, чим він відрізняється від економічного росту.

Сучасне підприємство є відкритою системою, яка взаємодіє з іншими економічно-соціальними системами і піддається впливу зовнішнього середовища. Динамічність зовнішнього середовища, наявність невизначеності, неповноти інформації, нестабільності зобов'язують підприємства постійно впроваджувати зміни.

Всі види діяльності підприємства взаємопов'язані і в тій чи іншій мірі формують кінцевий результат, тому керівництво, плануючи досягнути певний результат у довготерміновій перспективі, повинно приділяти значну увагу вивченню напрямів усіх аспектів економічного розвитку: виробничого, маркетингового, інноваційного, фінансового, інвестиційного тощо (табл. 1.4).

Напрями економічного розвитку підприємства

Види економічного розвитку підприємства	Напрями економічного розвитку підприємства
Виробничий	– розширення номенклатури та асортименту продукції; – впровадження ефективних методів нормування запасів ресурсів; – розроблення графіка потреби в ресурсах; – оптимізація виробничих площ; – підвищення виробничої потужності.
Фінансовий	– зниження собівартості продукції; – пошук нових резервів зростання прибутку; – пошук нових резервів зменшення збитків; – оптимізація витрат на ресурси, виробництво, заробітну плату; – оптимізація втрат від настання ризиків, в тому числі фінансових; – забезпечення фінансової рівноваги, стійкості, платоспроможності і ліквідності підприємства у довгостроковому періоді; – забезпечення фінансової безпеки підприємства; – балансування структури активів та пасивів, доходів та витрат.
Інвестиційний	– формування оптимального портфеля інвестиційних проектів; – оптимізація втрат від настання інвестиційних ризиків; – балансування доходу та ризику від інвестиційного проекту; – оптимізація системи управління інвестиційною діяльністю; – пошук дешевших джерел фінансування інвестиційних проектів, альтернативних методів залучення інвестиційних ресурсів.
Інноваційний	– визначення пріоритетних напрямів інноваційної діяльності; – перехід на інноваційні методи ведення виробничо-господарської чи іншої діяльності; – впровадження у діяльність результатів НТП.
Маркетинговий	– удосконалення продукції відповідно до потреб ринку; – дослідження та вихід на нові сегменти ринку; – диверсифікація діяльності, асортименту продукції; – пошук нових споживачів, клієнтів, партнерів.
Інформаційно-комунікаційний	– організація інформаційного обслуговування підприємства; – створення відповідної інформаційної підтримки діяльності підприємства; – автоматизація процесу залучення, оброблення, зберігання і використання інформації; – оптимізація структури використовуваної підприємством інформаційно-комунікаційної системи.

Джерело: [43].

Зношеність основних виробничих фондів, відсутність доступних джерел фінансування оновлення виробництва, невідповідність вітчизняних стандартів міжнародним – це ще не повний перелік гальмуючих факторів техніко-технологічного розвитку підприємства. Техніко-технологічний розвиток підприємства являє собою процес переходу на новий, якісний технічно-

технологічний стан шляхом удосконалення техніки, технології, продукції і послуг, що виробляються, під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Рівень техніко-технологічного розвитку підприємства формує стан техніко-технологічної бази підприємства, під якою розуміють системну сукупність найбільш активних елементів виробництва, яка визначає технологічний спосіб одержання продукції, здійснюваний за допомогою машинної техніки, різноманітних транспортних, передавальних, діагностичних та інформаційних засобів, організованих у технологічні системи виробничих підрозділів і підприємства загалом [41, с. 159].

Основними напрямками техніко-технологічного розвитку підприємств слід назвати: оновлення фізично зношених та морально застарілих виробничих фондів; перехід на інноваційні технології виробництва продукції, впровадження прогресивних технологічних процесів; підвищення якості виготовлення продукції, надання послуг, виконання робіт; удосконалення виробничої системи управління; впровадження ресурсозберігаючих (передовсім енергоощадних) технологій; перехід до гнучкої автоматизації виробництва, автоматизація ручної праці; поліпшення умов праці робітників та техніки безпеки; адаптація технологій виробництва відповідно до вимог охорони навколишнього середовища.

Працівники – один із основних ресурсів підприємства, який має значний вплив на розвиток організації. У системі формування цілей розвитку соціальні цілі та пріоритети повинні бути першочерговими. Проте відсутність ефективного управління соціальним середовищем на рівні держави, нерозвиненість соціальної інфраструктури, перенесення керівниками підприємств соціальних цілей в другорядний план після фінансових, виступає гальмуючим фактором соціального розвитку.

Соціальний розвиток підприємства – це помітні зміни на підприємстві, що визначаються переходом усіх соціальних відносин та процесів до якісно нового стану під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Соціальний розвиток підприємства є наслідком як цілеспрямованої діяльності людей, які є суб'єктами цього процесу, так і результатом непрямого впливу виробництва на

соціальні групи підприємства, населення регіону, споживачів продукції підприємства [10, с. 70].

Соціальний розвиток підприємства повинен бути спрямований як на колектив, так і на окремого працівника. Для цього реалізуються обов'язкові та добровільні соціальні програми. Соціальні дії підприємства повинні задовольняти потреби працівників, такі як потреба в їжі, житлі, спілкуванні, відпочинку, самовираженні, самореалізації тощо. Основними напрямками реалізації соціальних програм є: матеріальна та нематеріальна винагорода за виконану роботу, виплата грошової допомоги, надання негрошових соціальних послуг, які необхідні для відновлення життєдіяльності особистості, створення необхідних умов для відпочинку, культурного розвитку. Дії, спрямовані на колектив повинні забезпечувати соціальну згуртованість працівників у колективі, формувати систему організаційних та культурних цінностей, підвищувати соціальний статус колективу тощо.

Одним із важливих напрямів забезпечення соціального розвитку підприємства є впровадження концепції «соціальної згуртованості колективу», яка полягає в здатності підприємства відповідати за всіх своїх працівників, гарантувати їх добробут, забезпечуючи рівні права кожної особистості.

Організаційний розвиток підприємства – це організований процес, що порушує динамічний розвиток структури організації і направлений на досягнення нового стану динамічної рівноваги, яка в оновленій структурі зберігатиметься відносно стабільно. У процесі організаційного розвитку підприємства відбувається поступове удосконалення окремих сторін діяльності організації і раціоналізація її внутрішніх структур, упорядковуються в часі і у просторі трудові, виробничі, соціальні та інші процеси [1].

Динамічне середовище вимагає від підприємств безперервної зміни організаційної структури з метою адаптації до нових ринкових умов та потреб споживачів. Елементи управління повинні коригуватись залежно від змін технології виробництва продукції чи способу надання послуги. Важливу роль для підприємства відіграють зміна стратегічного курсу та перехід на нові системи

планування, які формують подальші організаційні зміни на підприємстві. При впровадженні організаційних змін доцільно приділити значну увагу взаємоузгодженості стратегічних, оперативних та тактичних планів та участь у їхньому формуванні та виконанні працівників підприємства.

Наявність широкого спектру різноманітних комбінацій організаційних структур управління дозволяє легко адаптуватись до зовнішнього середовища і протистояти зміні його факторів. Науково-технічний прогрес, жорстка конкуренція на ринку за споживача змушують підприємства шукати нові форми організування своєї діяльності, що викликає появу інноваційних форм, таких як мережних, фрактальних, віртуальних тощо. Поступово функціональна спеціалізація замінюється інтелектуальним партнерством, інтрапартнерством тощо.

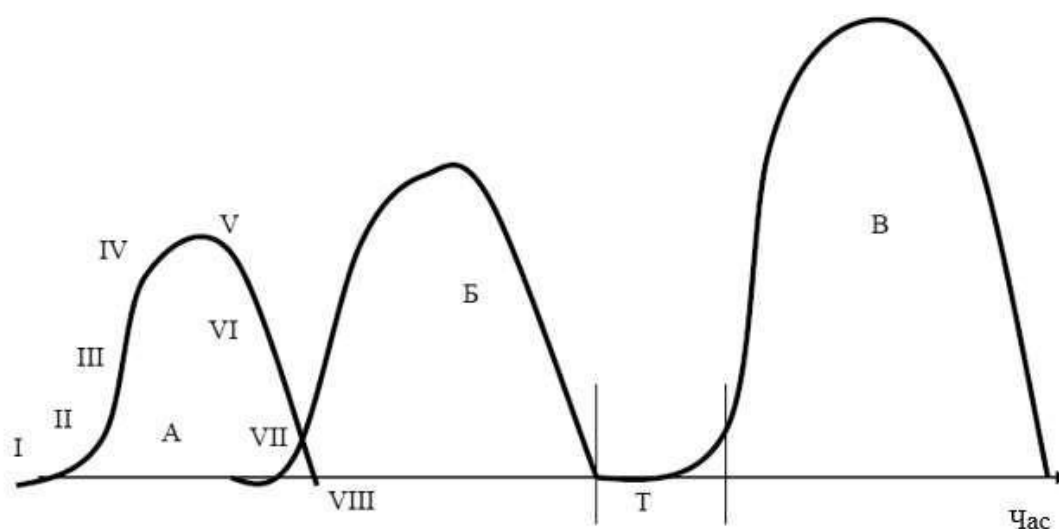
Основними напрямками організаційного розвитку підприємств є: зміна структур вертикального підпорядкування гнучкими, мережевими, горизонтальними структурами; перехід від лінійного характеру розвитку на нелінійний; децентралізація влади та функцій управління, відмова від утримання влади в одних руках, демократизація, відмова від формалізації; мінімізація кількості рівнів управління між різними ланками керівництва та безпосередніми виконавцями; інтеграція інформаційних систем управління організаційним розвитком підприємства; реорганізація нераціонально функціонуючих підприємств, перехід на нові інноваційні форми, стилі, методи управління; перехід від вузької функціональної спеціалізації до горизонтальної інтеграції чи формування промислово-фінансових груп.

1.3. Управління підприємством у контексті циклічності його розвитку

Господарюючий суб'єкт є системою, яка складається із взаємопов'язаних елементів та зв'язків, та може знаходитись у стійкому чи нестійкому стані. Процесу розвитку підприємства властива циклічність розвитку. Цикли переплітаються, накладаються чи розходяться за різними фазами. Саме тому

спостерігаються певні труднощі у дослідженні процесів функціонування фірм та тенденцій їхнього розвитку. У фаховій літературі зустрічаються різні наукові підходи до процесу формування та ідентифікації циклічності розвитку організації.

Еволюція внутрішнього середовища фірми, зазвичай, розглядається в якості її життєвого циклу, що включає послідовність певних етапів розвитку від моменту створення до її ліквідації. Основною причиною циклічності розвитку є зміна масштабів господарської діяльності підприємства, що призводить до зростання рівня невизначеності умов функціонування, накопичення внутрішньоорганізаційних проблем, а також появи структурних організаційних конфліктів. Процес зміни етапів життєвого циклу підприємства, Н.О.Степаненко пропонує розглядати у тісному взаємозв'язку з еволюцією організаційного розвитку [19]. У процесі розвитку будь-якої організації можна простежити певні закономірності, що можуть відрізнятися між собою швидкістю протікання та амплітудою рівня розвитку (рис. 1.3). У життєвому циклі розвитку організації Н.В.Родіонова пропонує виокремлювати такі стадії: I–зародження; II–розвиток; III–бухливе зростання; IV– стабільний розвиток; V–поява ознак спаду; VI–



А, Б, В – життєві цикли діяльності підприємства, Т- часовий лаг активний спад; VII– банкрутство; VIII– ліквідація діяльності.

Рис. 1.3. Життєвий цикл розвитку підприємства

Джерело: [7].

О.В. Коваленко пропонує розглядати модель життєвого циклу розвитку

компанії у вигляді п'яти фаз, кожна з яких відображає зміст розвитку та характеризує певний вид кризи (табл. 1.5). Автор стверджує про те, що кожному підприємству властиві специфічні темпи власного розвитку. Процес переходу від однієї стадії до іншої може супроводжуватись кризами різного виду, зумовлених впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Саме тому для топ-менеджерів підприємства процес ідентифікації потенційних проявів кризових явищ, діагностування кризових чинників може стати підґрунтям для обґрунтування антикризових заходів на кожній фазі життєвого циклу розвитку господарюючого суб'єкта [56].

Таблиця 1.5

Модель життєвого циклу розвитку підприємства

Фаза життєвого циклу	Етапи розвитку підприємства	Зміст фази розвитку	Вид криз
Зародження та становлення	Фаза 1	Розвиток шляхом створення компанії	Криза лідства
	Фаза 2	Розвиток а допомогою управління	Криза автономії
Зростання	Фаза 3	Розвиток за допомогою делегування повноважень	Криза контролю
	Фаза 4	Розвиток за допомогою координації	Криза бюрократизму
Зрілість	Фаза 5	Розвиток за допомогою співпраці	Криза синергії

Джерело: [43].

О.Є. Кузьмін та О.Г. Мельник переконані у тому, що розвиток кожного підприємства має циклічний характер. Це означає, що його розвиток проходить через певні стадії життєвого циклу, які формують особливості здійснення виробничо-господарської, фінансової та інвестиційної діяльності. В.О. Василенко стверджує про те, що організацію слід розглядати як відкриту соціально-економічну систему, яка реалізується у виробництві продукції та наданні послуг, а також проходить певні етапи життєвого циклу чи їхню частину.

В.Г. Маргасова та М.А. Мостова переконані у тому, що кожен суб'єкт господарювання має індивідуальні темпи власного розвитку. Автори вважають,

що зміна фаз життєвого циклу розвитку підприємства відбувається під впливом середовища його функціонування, характеру управління, а також галузевої приналежності. Для вітчизняних суб'єктів господарювання науковці сформулювали такі фази життєвого циклу: зародження фірми, зростання, ствердження, стабілізація, старіння та занепад.

На етапі зародження фірма починає функціонувати в якості окремої господарської одиниці. Етап характеризує наявність високого ризику припинення власної діяльності, оскільки вона поки що не є прибутковою.

На етапі зростання збільшується потужність підприємства, що потребує осучаснення методів управління, удосконаленої організаційної структури управління та ефективнішого фінансового менеджменту.

На етапі ствердження менеджерам підприємства варто оперативніше реагувати на динамічні зміни несприятливих чинників зовнішнього середовища, зокрема, державної політики, коливання змін споживчого попиту, а також тенденцій розвитку ринкової кон'юнктури.

На етапі стабілізації процес функціонування фірми досягає верхньої межі зростання. Показники виробничо-господарської діяльності досягли бажаного рівня. Саме тому з метою уникнення занепаду та ліквідації у процесі старіння суб'єкта господарювання важливим завданням топ-менеджерів є забезпечення стабільності та оптимальності системи управління, що дозволить підприємству якомога довше функціонувати на даному етапі.

На етапі старіння підприємство не може адекватно протидіяти впливу несприятливих чинників середовища функціонування. Розпочинається процес дестабілізації внутрішньої діяльності, що сприяє втраті автономії та переходу підприємства до етапу занепаду.

На етапі занепаду господарську діяльність підприємства характеризують показники, які свідчать про настання кризового стану. Етап занепаду є невід'ємною частиною життєвого циклу будь-якої організації. Основним завданням менеджерів фірми на даному етапі є імплементація заходів, що сприятимуть зниженню рівня амплітуди коливань в межах життєвого циклу.

Т.Ю.Базаров виокремлює такі стадії життєвого циклу організації [21]:

- стадію формування, на якій фірма знаходить той товар, який пропонуватиме споживачам;
- стадію інтенсивного зростання, на якій збільшуються обсяги виробництва продукції, зростає чисельність виробничого персоналу, філій, структурних підрозділів, напрямів господарської діяльності;
- стадію стабілізації, на якій організація намагається максимально оперативно стабілізувати власну діяльність;
- стадію кризи, на якій знижується ефективність виробничо-господарської діяльності нижче за межі рентабельності, відбувається втрата рейтингу фірми на регіональному ринку, і, цілком імовірним є потенційне припинення процесу її функціонування.

Слід зазначити, що найбільш поширеними серед теорій життєвого циклу організації є наступні концепції: еволюційна концепція розвитку організації Л.Грейнера, Б.Лівехуда –Ф.Глазла, І.Адізеса, Д.Міллера – П.Фрізена, К.Грейвза.

В 1972 році Ларрі Грейнер обґрунтував еволюційну концепцію розвитку організації. Згідно концепції, перехід від однієї стадії до іншої, на думку автора, здійснюється шляхом подолання кризових явищ, які властиві кожній конкретній стадії розвитку фірми. І.Адізес переконаний у тому, що в процесі власної життєдіяльності кожна організація проходить десять послідовних етапів розвитку (рис. 1.4). Автор акцентує увагу на двох надзвичайно важливих параметрах життєдіяльності фірми: гнучкості та контрольованості діяльності.

Підґрунтям моделі Б.Лівехуда та Ф.Глазла є гіпотеза про те, що людина та організація розвиваються за одними і тими ж законами, які мають біологічне походження. Автори моделі поділяють господарюючий суб'єкт на такі підсистеми: техніко-інструментальну, соціальну та культурну. Крім цього, вони виділяють чотири фази розвитку фірми: піонерську, а також фази диференціації, інтеграції та асоціації.

Стадії розвитку підприємства Грейнера Л. представлено в таблиці 1.6.



Рис.1.4. Графічна модель циклічного розвитку організації І.Адізеса

Джерело: [43].

Таблиця 1.6

Стадії розвитку підприємства Грейнера Л.

№з/п	Фаза розвитку	Вид кризи
1.	Підприємницька (розвиток через творчість)	Криза керівництва (неможливість керівництва впоратись з розширенням підприємства, ускладнення його організаційної структури).
2.	Колективістська (розвиток через управління)	Криза автономії. Зростання компетенції функціональних керівників і прагнення до прийняття самостійних рішень. Жорсткі інструкції обмежують можливості менеджерів середньої ланки. Усвідомлення необхідності в делегуванні.
3.	Фаза «формалізації» (розвиток через делегування)	Криза контролю. Втрата контролю над організацією в цілому. Проблема координації.
4.	Фаза «деталізації» (розвиток через координацію)	Криза «заборон». Бюрократизація управління. Проблеми з комунікаціями.
5.	Командна фаза (розвиток через співпрацю)	Криза синергії.

Джерело: [43].

У моделі Д.Міллера та П.Фрізена особливу увагу її розробники приділяють показникам, за якими можна оцінити рівень розвитку на кожному етапі функціонування підприємства. Варто зауважити, що основним недоліком моделі є неможливість на практиці визначити тривалість кожного етапу (табл. 1.7).

Мільнер Б.З. вважає, що життєвий цикл організації складається з наступних етапів:

– етапу підприємництва, на якому відбувається процес становлення

організації, формується життєвий цикл продукції та послуг, а перехід на вищий щабель розвитку потребує стабільного ресурсного забезпечення;

– етап колективності, на якому формується місія фірми, поступово розвиваються інноваційні процеси, а організаційна структура управління підприємством є неформальною;

Таблиця 1.7

Фази розвитку організації Д. Міллера та П. Фрізена

Фаза розвитку	Характеристика
Народження	- тривалість існування підприємства менше 10 років; - неформальна структура управління; - одноосібне прийняття управлінських рішень власником.
Зростання	- зростання продажів більше 15%; - збільшення чисельності персоналу; - функціональна організаційна структура управління; - формалізація стратегії.
Зрілість	- зростання рівня продажів не більше 15%; - підвищення рівня бюрократизації.
Спад	- зниження попиту на продукцію; - зменшення кількості нових видів продуктів; - зниження рентабельності діяльності.
Відродження	- зростання рівня продажів понад 15%; - диверсифікація виробництва; - дивізіональна структура управління; - складні схеми контролю і управління.

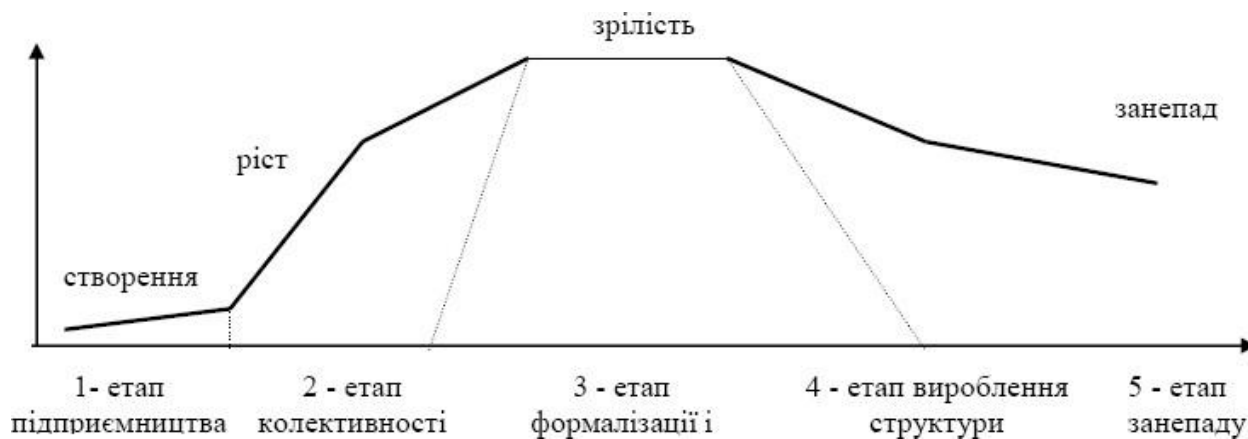
Джерело: [24].

– етап формалізації управління характеризується стабільною організаційною структурою; значна увага приділяється ефективності інновацій та стабільності функціонування; органи, які ухвалюють стратегічні управлінські рішення, стають провідними компонентами організації; звільнення окремих працівників організації не загрожує її безпеці у перспективі;

– етап виробництва та структури характеризується тим, що підприємство збільшує обсяги виробництва продукції, більш раціонально організованою стає організаційна структура управління, керівництво фірми виявляє потенційні можливості щодо подальшого власного розвитку, механізм ухвалення управлінських рішень стає децентралізованим;

– етап занепаду характеризується тим, що підприємство у процесі конкурентної боротьби зустрічається з проблемою зниження споживчого попиту

на продукцію, а менеджери фірми обґрунтовують заходи щодо збереження існуючих ринків збуту. Виникає потреба у фахівцях з антикризового менеджменту, які спроможні попередити перехід на етап занепаду. Механізм ухвалення стратегічних управлінських рішень при цьому має централізовану спрямованість.



Життєвий цикл розвитку організації Мільнера Б.З. представлено на рис. 1.5.

Рис.1.5. Життєвий цикл розвитку організації Мільнера Б.З.

Джерело: [43].

Ж.Ліппіт у процесі проведеного дослідження виділяє найменшу кількість стадій життєвого циклу розвитку організації:

- стадію народження, що характеризується прагненням створити нове підприємство та вижити при цьому;
- стадію юності, метою якої є процес досягнення стабільності функціонування фірми та створення власного іміджу;
- стадію зрілості, яка характеризується бажанням топ-менеджерів досягнути індивідуальності, власної унікальності, високого рівня гнучкості, а також внести вагомий внесок у розвиток суспільства.

Беручи до уваги концептуальні положення теорії циклічності процесу розвитку, варто обирати управлінські інструменти розвитку із врахуванням етапу життєвого циклу організації. У процесі функціонування господарюючого суб'єкта внутрішнє середовище, його сильні та слабкі сторони доцільно розглядати в якості стратегічного ресурсу подальшого розвитку підприємства.

Основними завданнями під час управління розвитком підприємства є узгодження цілей підприємства та усунення протиріч. Необхідними умовами розвитку підприємства є зміни, економічне зростання та вдосконалення. Тобто якщо відбуваються лише зміни, у результаті яких не відбулося зростання, то й удосконалення та розвиток не мали місця. Якщо відбулося економічне зростання без змін – розвиток та вдосконалення також не відбулися [4, с. 58].

Розвиток підприємства є незворотним процесом і нерозривно пов'язаний зі стратегією. Саме стратегія дає можливість визначити етапність розвитку подій. Тобто система управління розвитком підприємства має бути поетапною та визначати перспективи розвитку на основі реалізації потенціалу підприємства.

Дуже важливо вибрати правильні орієнтири і поставити реальні цілі, що збігаються із загальною концепцією діяльності підприємства. Структурно-логічна схема процесу управління розвитком суб'єкта господарювання – рис. 1.6.



Рис. 1.6. Структурно-логічна схема процесу управління розвитком суб'єкта господарювання

Джерело: узагальнено на основі проведених досліджень.

На управління розвитком підприємства мають вплив такі зовнішні та внутрішні чинники, як: державна політика; величина підприємства; професійна

підготовка керівників підприємства, їхнє бачення майбутнього розвитку, переконання та амбіції; кваліфікаційний персонал; географічне розташування підприємства; обсяг випуску продукції та її якість; обсяг кредиторської та дебіторської заборгованості; маркетингова стратегія; рівень конкуренції в галузі; темп інфляції та рівень доходів населення; розмір інвестицій; здійснення підприємством науково-дослідної роботи, спрямованої на розвиток; інтенсивне оновлення активів.

Система управління розвитком підприємства представлена на рисунку 1.7.



Рис. 1.7. Система управління розвитком підприємства

Джерело: узагальнено на основі проведених досліджень.

В основі даної системи лежить прагнення забезпечити сталий розвиток підприємства незалежно від впливу зовнішнього середовища за рахунок цілеспрямованого розвитку внутрішніх складників підприємства як системи.

Подальший розвиток підприємства може здійснюватися за трьома напрямками: екстенсивним (сировинним) – розширення виробництва шляхом

залучення додаткових ресурсів; інтенсивним (інвестиційним) – розширення виробництва за рахунок підвищення продуктивності ресурсів; інноваційним (комерційним) – розширення виробництва за рахунок зростання комерціалізації інтелектуальної діяльності [8, с. 157].

Необхідними рисами управління розвитком підприємства є: етапізація життєвого циклу підприємства, необхідність обов'язкового керування процесом, основна роль має бути відведена висококваліфікованому персоналу (забезпечує безперервний розвиток). Розвиток є запорукою підвищення ефективності діяльності підприємства та впровадження нововведень. Розвиток підприємства забезпечується випереджальним розвитком персоналу, його здатністю швидко адаптуватися до потреб підприємства, здатністю розвивати себе в ногу з часом.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління розвитком ЗВО в Україні

Система інформаційного забезпечення на підприємстві включає дієву систему взаємозв'язку людей, устаткування і методичних прийомів, призначених для збору, класифікації, аналізу, оцінки і поширення актуальної, своєчасної і точної інформації для використання в цілях оцінки управління конкурентоспроможності підприємства. Інформаційне забезпечення представляє результат підприємницької діяльності на ринку бізнес-інформації. Створення інформаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства вирішується комплексно, з урахуванням наступних аспектів: організаційного (принципи організації інформаційної системи і взаємодії її елементів); технологічного (методи обробки інформації і технологія реалізації цих методів); технічного (наявність обчислювальних засобів та організаційної техніки); економічного (інформація про збут і закупівлі, інтегральні показники діяльності). Важливим завданням усіх рівнів виступає здійснення робіт по управлінню

ресурсами підприємства, спрямованих на підвищення його конкурентоспроможності і їх регулювання на випадок виникнення відхилень від запланованих параметрів.

Оптимальна організація інформаційного забезпечення є одним із основних факторів, які в цілому визначають ефективність управління конкурентоспроможністю. Об'єм інформації, необхідний користувачу для реалізації вказаних робіт і прийняття управлінських рішень, є його інформаційною потребою. У системі управління конкурентоспроможністю на різних рівнях прийняття управлінських рішень необхідна різноманітна інформація, як по об'єму, так і по викладу змісту. Найбільш складним етапом при проектуванні інформаційного забезпечення є етап визначення інформаційних потреб кожного користувача, який бере участь в процесі прийняття управлінських рішень. Для цього проводиться збір і аналіз наступної інформації: – використання ресурсів підприємства; – вивчення сегментів ринку, середовище конкурентів і їх можливостей; – методичні і практичні підходи, принципи і моделі, використовувані конкурентами; – оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства і продукції; – визначення кола осіб, які беруть безпосередню участь в плануванні, оцінюванні і аналізі конкурентоспроможності, їх прав, обов'язків і відповідальності; – оцінювання рентабельності виробничої, торговельної й інших видів діяльності; – дослідження цілей, тактик і стратегій підприємств.

При дослідженні питань інформаційного забезпечення, неможливо обійти стороною вимоги, які накладаються до інформації. Для ефективного здійснення економічної діагностики інформаційне забезпечення має функціонувати за наступними принципами: – аналітичності, яка характеризує ті напрямки діяльності і володіє таким ступенем деталізації, яка необхідна користувачу; – об'єктивності, що обумовлена необхідністю оцінити стан існуючого суб'єкта господарювання; – сумісності, що забезпечує можливість порівняння інформації з аналогічними показниками (нормативними і плановими); – оперативності – здатності адекватно реагувати на зміни стану об'єкту дослідження (ця вимога забезпечується засобами автоматизації інформаційного забезпечення); –

раціональності, щоб витрати на отримання, обробку і зберігання даних не перевищували вигоду від її використання. Визначення інформаційних потреб про стан конкурентоспроможності базується на основі глибокого вивчення процесів використання ресурсів підприємства, спрямованих на її підвищення; на основі особливостей управління цими процесами. Від правильності визначення інформаційних потреб в повній мірі залежить: проектування АРМ, технологічний процес перетворення інформації, формування підсумкової інформації, методи і терміни її використання, проектування математичного і програмного забезпечення кожного АРМ та інформаційного забезпечення в цілому. Інформаційне забезпечення формує відомості про внутрішнє середовище підприємства на засадах аналізу фінансової і статистичної звітності, даних податкового, фінансового і управлінського обліку, розподілу функцій, системи менеджменту, маркетингу і логістики. Тут має місце акумулювання інформації про зовнішнє середовище підприємства: конкурентів, постачальників, споживачів, правові умови діяльності, галузеві особливості розвитку сфери, інфраструктурне забезпечення.

Велика увага приділяється збору інформації про конкурентів, яка повинна постійно оновлюватися і систематично оброблятися. Від того, наскільки ефективно функціонує підсистема інформаційного забезпечення, напрямку залежить повнота функціонування механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, оскільки це суттєво впливає на оперативність та якість прийняття управлінських рішень, а також на подальший сценарій розвитку підприємства.

Нормативно-правові засади діяльності закладів вищої освіти являють собою сукупність чинних нормативно-правових актів, що визначають мету, принципи, завдання, функції діяльності ЗВО, окреслюють їх правовий статус. Освітнє законодавство України складає досить велика кількість нормативних документів, кожен із яких має власні визначені цілі та зміст.

Детальний аналіз чинного законодавства України у сфері освіти дозволяє визначити, що наразі основними складовими нормативно-правової бази регулювання вищої освіти в Україні є:

1. Конституція України;
2. Закон України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про наукову і науково-технічну діяльність»;
3. Постанови Верховної Ради України, Укази та розпорядження Президента України; Постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України;
4. Рішення колегії та накази, роз'яснення та листи Міністерства освіти і науки України;
5. Рішення та накази інших міністерств і відомств України, яким підпорядковані заклади вищої освіти; накази і розпорядження місцевих органів виконавчої влади, прийняті у межах їх комплектації;
6. Локальні акти, що приймаються вищими навчальними закладами в межах їх компетенції;
7. Стратегічні документи розвитку освіти (доктрини, програми, концепції);
8. Міжнародні і міждержавні документи, ратифіковані Верховною Радою України (декларації, угоди, меморандуми).

Основним правовим джерелом законодавства України про освіту є Конституція України. Відповідно до ст.13 Міжнародного пакту про економічні, соціальні та культурні права, Конституція України закріплює два фундаментальні моменти щодо сфери освіти: право на освіту та гарантії свободи наукової й технічної творчості та розвитку науки (ст.53, 54). До конституційних обов'язків держави відноситься забезпечення функціонування та розвитку вищої освіти. За ст.53 Конституції України громадяни мають право безоплатно здобувати вищу освіту в державних і комунальних навчальних закладах. Держава забезпечує доступність вищої освіти, розвиток вищої і післядипломної освіти, різних форм навчання, надання державних стипендій студентам (ст.53).

Закон України «Про освіту» є базовим нормативно-правовим актом у галузі освіти, спрямованим на врегулювання суспільних відносин з приводу навчання,

виховання, а також професійної та загальнокультурної підготовки громадян України (ст.2) [52]. Закон закріплює організаційні основи і принципи державної політики у сфері освіти, встановлює правові, організаційні, фінансові та інші засади функціонування системи освіти. Окрім загальних завдань і принципів освітнього законодавства, Закон України «Про освіту» закріплює державні гарантії прав громадян у сфері освіти, мову навчання, встановлює державні освітні стандарти. Законодавчо регламентовані також питання компетенції державних органів і органів самоврядування у сфері освіти, компетенція й відповідальність освітніх установ, порядок створення й регламентація їх діяльності, питання управління державними і недержавними освітніми установами, державного контролю за якістю освіти.

Проблеми соціального захисту учасників навчально-виховного процесу в Україні регулюються Законами України «Про наукову і науково-технічну діяльність», «Про основи соціальної захищеності інвалідів в Україні», «Про статус і соціальний захист громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської ката строфи», «Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні», «Про зайнятість населення» та ін.

Пріоритетним законодавчим актом у сфері вищої освіти є Закон України «Про вищу освіту», який встановлює правові, організаційні, фінансові й інші основи функціонування системи вищої освіти [47]. Закон визначає структуру вищої освіти в Україні, освітні та освітньо-кваліфікаційні рівні вищої освіти, систему стандартів вищої освіти, систему державного нагляду (контролю) у галузі вищої освіти. Законом також визначається правовий статус вищого навчального закладу, зокрема, мета й завдання його діяльності, типи навчальних закладів, рівні акредитації вищих навчальних закладів, порядок створення, реорганізації та ліквідації вищого навчального закладу, ліцензування освітньої діяльності, акредитація напрямів, спеціальностей та вищих навчальних закладів, а також встановлюються основні принципи управління вищим навчальним закладом та ін.

Окремо слід виділити блок нормативно-правових актів, пов'язаних із забезпеченням реалізації Болонського процесу в Україні. Ставши у 1999 р.

учасницею Спільної декларації міністрів освіти Європи «Європейський простір у сфері вищої освіти», Україна долучилась до процесу формування спільного європейського простору в галузі освіти і науки, що зумовило необхідність прийняття законів та низки підзаконних нормативних актів в сфері вищої освіти відповідно до рекомендаційних документів країн-учасників Болонського процесу. Зокрема, були прийняті Закони України «Про ратифікацію Конвенції про визнання кваліфікацій з вищої освіти в Європейському регіоні», «Про загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу», Указ Президента України «Про невідкладні заходи щодо забезпечення функціонування та розвитку освіти в Україні», Програма дій щодо реалізації положень Болонської декларації в системі вищої освіти і науки України, накази та рішення колегії Міністерства освіти і науки України «Підвищення ефективності вищої освіти і науки як дієвого чинника розвитку та інтеграції в європейське співтовариство», «Про затвердження у вищих навчальних закладах Європейської кредитно-трансферної системи» та ін.

Підсумовуючи розгляд питання нормативно-правового забезпечення сфери вищої освіти в Україні і, зокрема, забезпечення діяльності вищих навчальних закладів, слід підкреслити наявність великої кількості несистематизованих джерел. При цьому багато питань у даній сфері все ще залишаються поза увагою законодавців або ж існуючий стан правового регулювання не відповідає їх сучасному змісту та спрямованості. Так, більшість дослідників звертають увагу на той факт, що чинний Закон України «Про вищу освіту» сьогодні «виконав свою місію, його регуляторний ресурс вичерпано і невдовзі він може стати фактором уповільнення на шляху подальших реформ», тому актуальним є внесення суттєвих змін або розроблення нової редакції цього закону, а також цілої низки інших нормативних актів в освітній сфері. Слід погодитися також і з думкою сучасних дослідників про те, що безсистемність широкого спектру законів і окремих норм з питань вищої освіти в різних нормативно-правових актах створює суттєві труднощі в їх застосуванні, що висуває на перший план завдання не тільки оновлення, а й їх узгодження та систематизації з метою формування логічно

побудованого й завершеного законодавства у сфері вищої освіти України. Крім того, в чинному законодавстві, на жаль, відсутній чіткий та системний розподіл повноважень між органами державної влади. Так, зокрема, можна відзначити нечіткість законодавчого визначення повноважень Кабінету Міністрів України та Міністерства освіти і науки України у сфері управління державними вищими навчальними закладами.

Отже, одним із перших кроків у напрямку гармонізації та кодифікації законодавства про освіту має також стати розподіл повноважень щодо правового регулювання освіти між органами державної влади, чітке визначення компетенції органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та вищих навчальних закладів.

Висновки до розділу 1

Розвиток є необхідною умовою управлінської, виробничої, фінансово-економічної, техніко-технологічної тощо діяльності підприємства. В умовах динамічного середовища все більшої актуальності набуває процес розвитку підприємства, при основними принципами якого визнаються стабільність, своєчасність, адекватність зовнішнім умовам тощо. Кожен суб'єкт підприємництва прагне при мінімальних зусиллях досягнути ефективних та оптимальних змін, які направлені на реалізацію мети та стратегії діяльності усього підприємства.

Встановлено, що розвиток підприємств слід визначати на чотирьох рівнях: науково-теоретичному, методологічному рівні, методичному, прикладному. Традиційно виокремлюють дві форми розвитку будь-яких систем, явищ, процесів: прогрес, складовими якого є соціальна, матеріальна, духовна, наукова та регрес.

Досліджено особливості класифікації розвитку підприємств та визначено, що вона має універсальний характер та може використовуватися в управлінні соціально-економічними системами різних рівнів. З точки зору структури

розвитку та його типів виділяють економічний, технологічний, комерційний, соціальний та організаційний розвиток. Економічний розвиток, що пов'язаний з макроекономічними проблемами, є домінуючим серед названих типів.

Основними напрямками організаційного розвитку підприємств є: зміна структур вертикального підпорядкування гнучкими, мережевими, горизонтальними структурами; перехід від лінійного характеру розвитку на нелінійний; децентралізація влади та функцій управління, відмова від утримання влади в одних руках, демократизація, відмова від формалізації; мінімізація кількості рівнів управління між різними ланками керівництва та безпосередніми виконавцями; інтеграція інформаційних систем управління організаційним розвитком підприємства; реорганізація нераціонально функціонуючих підприємств, перехід на нові інноваційні форми, стилі, методи управління; перехід від вузької функціональної спеціалізації до горизонтальної інтеграції чи формування промислово-фінансових груп.

Господарюючий суб'єкт є системою, яка складається із взаємопов'язаних елементів та зв'язків, та може знаходитись у стійкому чи нестійкому стані. Процесу розвитку підприємства властива циклічність розвитку. Цикли переплітаються, накладаються чи розходяться за різними фазами. Саме тому спостерігаються певні труднощі у дослідженні процесів функціонування фірм та тенденцій їхнього розвитку. У фаховій літературі зустрічаються різні наукові підходи до процесу формування та ідентифікації циклічності розвитку організації.

На управління розвитком підприємства мають вплив такі зовнішні та внутрішні чинники, як: державна політика; величина підприємства; професійна підготовка керівників підприємства, їхнє бачення майбутнього розвитку, переконання та амбіції; кваліфікаційний персонал; географічне розташування підприємства; обсяг випуску продукції та її якість; обсяг кредиторської та дебіторської заборгованості; маркетингова стратегія; рівень конкуренції в галузі; темп інфляції та рівень доходів населення; розмір інвестицій; здійснення підприємством науково-дослідної роботи, спрямованої на розвиток; інтенсивне оновлення активів.

Система інформаційного забезпечення на підприємстві включає дієву систему взаємозв'язку людей, устаткування і методичних прийомів, призначених для збору, класифікації, аналізу, оцінки і поширення актуальної, своєчасної і точної інформації для використання в цілях оцінки управління конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика Державного університету «Житомирська політехніка»

Державний університет «Житомирська політехніка» – заклад вищої освіти державної форми власності інженерно-технічного профілю IV-го, вищого в Україні, рівня акредитації. Нині це сучасний університет, який готує фахівців, які відповідають вимогам ринку праці.

На рисунку 2.1 представлена організаційна структура управління «Житомирської політехніки». Очолює Житомирську політехніку ректор, який здійснює керівництво за допомогою проректорів з різних напрямів діяльності, а саме: науково-педагогічна робота, молодіжна політика, інноваційний розвиток тощо. Відповідно проректори віддають розпорядження ректора деканам факультетів.

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



Рис. 2.1. Організаційна структура управління «Житомирської політехніки»

Джерело: складено автором за даними підприємства

У табл. 2.1. представлено характеристику факультетів Державного університету «Житомирська політехніка».

Таблиця 2.1

Характеристика факультетів Державного університету «Житомирська політехніка»

Факультет	Коротка характеристика
1	2
Факультет комп'ютерно-інтегрованих технологій, мехатроніки і робототехніки	Факультет є центром підготовки фахівців з автоматизації, робототехніки, енергетики, автомобіле- та машинобудування, транспортних смарт-технологій на Житомирщині. Навчання студентів відбувається в сучасних комп'ютерних класах, лабораторіях з робототехніки, матеріалообробки, інтелектуальних транспортних систем, інформаційно-вимірювальної техніки, лабораторій газотермічних покриттів, робототехніки та автоматизації виробництва. На факультеті працюють викладачі, які постійно підвищують свою кваліфікацію, проходять міжнародне стажування. Співпраця з передовими стейкхолдерами – підприємствами Житомира і України забезпечує бази практик і працевлаштування студентів і випускників.
Факультет інформаційно-комп'ютерних технологій	Факультет інформаційно-комп'ютерних технологій є визнаним лідером ІТ-освіти в регіоні. На факультеті здобувають знання за освітніми програмами «Інженерія програмного забезпечення», «Веб-технології», «Розробка комп'ютерних ігор», «Комп'ютерна інженерія», «Кібербезпека», «Системи бізнес-аналітики», «Телекомунікації та радіотехніка», «Інформаційні відеосистеми та системи контролю доступу», «Біомедичний комп'ютинг». Високий рівень взаємодії з компаніями-партнерами дозволяють впроваджувати в освітній процес елементи дуальної освіти. На факультеті багато років успішно функціонує Академія Cisco, яка є Центром підготовки інструкторів Cisco та джерелом постійного вдосконалення навичок сотень студентів різних спеціальностей.
Факультет бізнесу та сфери обслуговування	Факультет бізнесу та сфери обслуговування орієнтований на сучасні технології освіти, націлений на високий рівень підготовки здобувачів вищої освіти в сфері економіки та управління. Факультет є першим в регіоні, який запровадив підготовку фахівців за спеціальностями 241 “Готельно-ресторанна справа” та 242 “Туризм”. На факультеті здійснюється підготовка студентів за світньо-професійною програмою «Economics» за освітнім ступенем «бакалавр» (англомовна програма). У структурі факультету діють унікальні підрозділи: Центр проектного менеджменту та аналітичної підтримки розвитку підприємництва, науково-навчальна лабораторія інформаційних систем в управлінні та адмініструванні, навчально-практична лабораторія цифрової економіки «DigEco VIDEL Lab» з можливостями інклюзивного навчання, навчально-тренінгова лабораторія ресторанного обслуговування, навчально-тренінгова лабораторія готельної справи, студентське екскурсійне бюро.

Продовження табл. 2.1

1	2
Факультет гірничої справи, природокористування та будівництва	Факультет гірничої справи, природокористування та будівництва є єдиним в регіоні, що здійснює підготовку фахівців за унікальними освітніми програмами: «Розробка родовищ та видобування корисних копалин», «Маркшейдерська справа» та «Управління земельними та водними ресурсами». Першим в Житомирській області розпочав підготовку фахівців за освітньо-професійною програмою «Промислове та цивільне будівництво» спеціальності 192 «Будівництво та цивільна інженерія», яка є важливою для відбудови нашої країни та розвитку промисловості регіону. Сучасним пріоритетним напрямком в розвитку України та Європи є збереження та захист навколишнього середовища і зменшення негативного впливу на нього. Для вирішення даної проблеми на факультеті здійснюється підготовка фахівців за спеціальностями 101 «Екологія» та 183 «Технології захисту навколишнього середовища», які є серед найбільш актуальних професій XXI століття.
Факультет національної безпеки, права та міжнародних відносин	Факультет національної безпеки, права та міжнародних відносин є єдиним в регіоні, що здійснює підготовку здобувачів вищої освіти за спеціальностями 256 «Національна безпека», 262 «Правоохоронна діяльність», 291 «Міжнародні відносини» та першим в регіоні, що запровадив підготовку за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Факультет є лідером серед вітчизняних ЗВО з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців в Україні, у тому числі на замовлення Національного агентства з питань державної служби. У структурі факультету діють унікальні підрозділи: Стрілецький інтерактивний тир, Науково-навчальна лабораторія криміналістики та первинної медичної допомоги та Дебатний клуб.
Факультет педагогічних технологій та освіти впродовж життя	Факультет педагогічних технологій та освіти впродовж життя надає якісну підготовку за такими спеціальностями, як 035 «Філологія (Прикладна лінгвістика)», 014.021 «Середня освіта» (Англійська мова і література, Інноваційні технології у викладанні державної мови. Медіаграмотність, Історія. Правознавство), 053 «Психологія» (Юридична психологія, Екстремальна психологія), 232 «Соціальне забезпечення», 229 «Громадське здоров'я», 033 «Філософія» (Масові комунікації. Коучинг та консалтинг), розробляючи та впроваджуючи новітні освітні технології у процес навчання. Високий рівень професійної майстерності науково-педагогічних працівників факультету визнається як в Україні, так і закордоном. Викладачі факультету є координаторами міжнародних освітніх проєктів, розробниками авторських методів професійної практичної діяльності, засновниками та керівниками Всеукраїнських професійних асоціацій та Центрів міжнародної сертифікації. У структурі факультету плідно функціонують: Мовний центр Language Hub, Центр перекладів LangLab, Центр соціально-психологічної підтримки і супроводу PsyLab, а також Центр теорії і методики інноваційної математичної освіти.

Джерело: складено автором за даними університету.

В свою чергу, декани віддають відповідні розпорядження завідувачам кафедр, які передають завдання (якщо це необхідно) викладачам своєї кафедри. Факультети університету та кафедри представлено на рисунку 2.2.

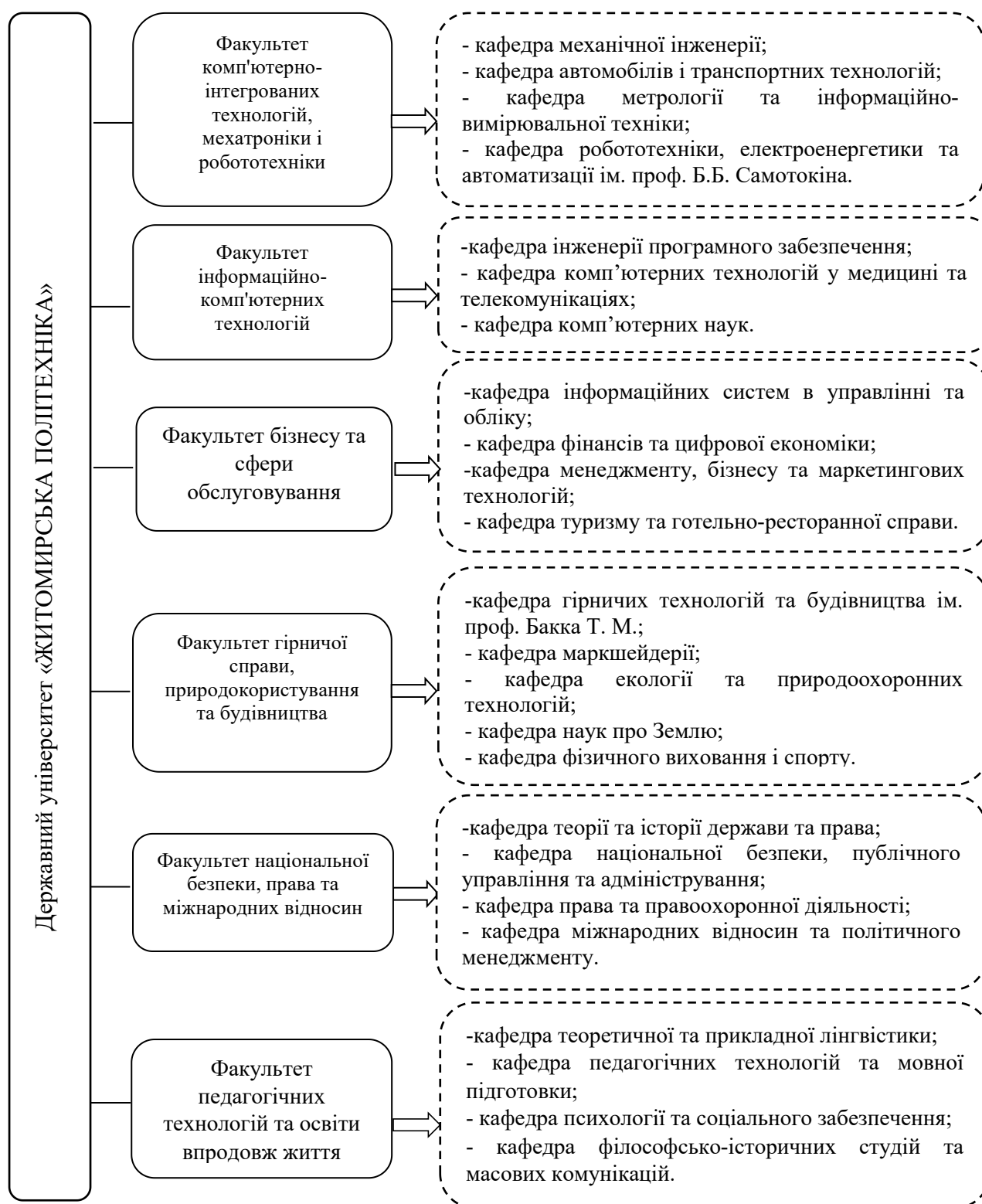


Рис. 2.2. Факультети університету та кафедри

Джерело: складено автором за даними університету.

Відділи Державного університету «Житомирська політехніка» представлено на рис. 2.3.

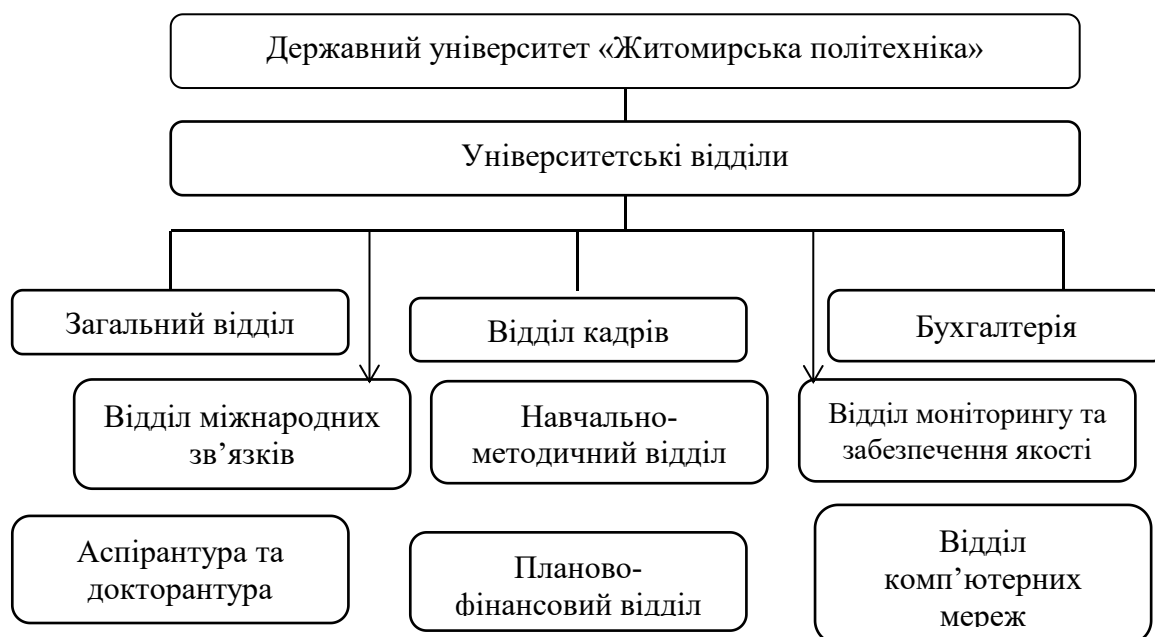


Рис. 2.3. Відділи Державного університету «Житомирська політехніка»

Джерело: складено автором за даними університету.

Університет є активним учасником різноманітних програм співпраці між університетами та організаціями Європейського Союзу. Відділ міжнародних зв'язків активно сприяє лідерству університету у сфері міжнародної діяльності та співпраці в регіоні, а також постійному зростанню рейтингів університету серед ЗВО України за кількістю міжнародних грантів та проєктів. В попередні роки було успішно реалізовано 12 проєктів Tempus/Erasmus+ KA2/CBHE, абсолютна більшість з яких було підготовлено безпосередньо колективами кафедр та відділом міжнародних зв'язків.

В Житомирській політехніці діє Центр міжнародної освіти та науки, який є самостійним структурним підрозділом Державного університету «Житомирська політехніка» та займається організацією набору та координацією підготовки громадян України та іноземних громадян до вступу у заклади вищої освіти. Центр також надає мовну підготовку як громадянам України, так і іноземним громадянам.

Центр включає: підготовче відділення для іноземців та осіб без громадянства до вступу у заклади вищої освіти України; підготовче відділення для громадян України до вступу у заклади вищої освіти;

Центр мовної підготовки «Language hub». Основні завдання Центру:

здійснення набору та навчання громадян України на довготермінових підготовчих курсах Житомирської політехніки до вступу у заклади вищої освіти;

здійснення набору та навчання іноземних громадян на підготовчому відділенні Житомирської політехніки, координація та забезпечення діяльності Житомирської політехніки у сфері довузівської підготовки іноземців, а також навчально-виховної роботи з іноземцями, які здобувають вищу освіту у Житомирській політехніці;

взаємодія з посольствами (консульствами) іноземних держав з питань перебування і навчання іноземців у Житомирській політехніці;

надання мовної підготовки як громадянам України, так і іноземним громадянам;

об'єднання зусиль науковців і сприяння у вирішенні важливих наукових проблем розвитку суспільства, кооперування у процесі фундаментальних та прикладних досліджень, підтримка перспективних досліджень.

Підготовка здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у Державному університеті «Житомирська політехніка» здійснюється через аспірантуру і докторантуру відповідно до Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у вищих навчальних закладах, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 р. № 26. Основними функціями відділу є: організація та координація роботи з прийому на навчання (вступної кампанії) до аспірантури і докторантури здобувачів наукового ступеня доктора філософії та доктора наук; ведення особових справ докторантів та аспірантів; формування та подання до Міністерства освіти і науки України проектних показників на підготовку здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук за держзамовленням; організація навчання здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії в аспірантурі за освітньо-

науковою програмою; підготовка та проведення сесій з прийому кандидатських іспитів. Підготовка та видача посвідчень про складені кандидатські іспити; підготовка статистичної звітності та інформації щодо підготовки аспірантів і докторантів; участь у громадському самоврядуванні відповідно до Статуту Житомирської політехніки; інформування про основні результати діяльності та завдання аспірантури на сторінці офіційного сайту Житомирської політехніки.

Навчально-методичний відділ. В Державному університеті «Житомирська політехніка» в повній мірі виконуються накази Міністерства освіти і науки України, які стосуються особливостей реалізації положень Болонського процесу та кредитно-модульної системи організації навчального процесу (КМСОНП), впровадження якої розпочалося з вересня 2006 року.

Навчально-методичне забезпечення підготовки фахівців за КМСОНП включає:

- робочі навчальні плани та робочі програми дисциплін, розроблені з урахуванням кредитно-модульної структури та рекомендованого співвідношення аудиторної та самостійної роботи студентів;
- графік навчального процесу, який передбачає час для проведення модульних контролів;
- навчальні плани для спеціальностей перезатверджуються з урахуванням кредитів ECTS та рекомендацій Науково-методичних комісій МОНМС України.

Відділ моніторингу та забезпечення якості. Мета діяльності – здійснення моніторингу та підтримка забезпечення якості процесів університету.

Основні напрямки діяльності: моніторинг якості процесів університету; розробка і запровадження коригувальних заходів щодо покращення якості в університеті; розвиток культури якості та запровадження кращих практик щодо забезпечення якості в університеті; покращення співпраці із стейкхолдерами університету для забезпечення якості.

Загальний відділ. Організація та ведення діловодства в університеті покладається на загальний відділ. Загальний відділ є самостійним структурним підрозділом і підпорядковується безпосередньо ректору. В своїй роботі він

керується наказами і вказівками Міністерства освіти і науки України, ректора університету та інструкцією з діловодства університету.

Основними задачами відділу комп'ютерних мереж є: налагодження роботи комп'ютерної мережі; підтримка її у робочому стані; створення та підтримка бази даних користувачів локальної мережі; забезпечення доступу користувачам локальної мережі до мережі Internet; забезпечення функціонування поштового та Web сервера університету; антивірусна безпека комп'ютерів; функціонування локальних серверів в мережі університету.

Відділ кадрів. Відділ кадрів веде облік особового складу університету, його підрозділів і встановлену документацію щодо кадрів.

Однією з найважливіших функцій відділу кадрів університету є документування трудових правовідносин, організація своєчасного прийому, перевodu і звільнення працівників, облік особового складу університету, його структурних підрозділів відповідно до трудового законодавства, Закону України «Про вищу освіту», положень, інструкцій і наказів ректора.

Бухгалтерія. Бухгалтерія забезпечує оформлення всіх документів, необхідних для відображення фінансово-господарської діяльності університету, вчасну виплату заробітної плати викладачам та співробітникам, стипендії студентам, які навчаються за рахунок бюджетного фінансування, виплату коштів, направлених на здійснення господарських операцій, пов'язаних із функціонуванням різних служб університету.

Планово-фінансовий відділ. Планово-фінансовий відділ – це підрозділ університету, який виконує такі функції: здійснює перспективне та оперативне планування діяльності університету; розраховує доходи вузу на кожний фінансовий рік за всіма джерелами їх надходження, складає кошторис доходів і видатків; розраховує фонд оплати праці, складає штатний розклад; визначає ціни на платні послуги, що надаються згідно з чинним законодавством на підставі розрахунку валових витрат на надання тієї чи іншої послуги; оформляє договори про навчання в університеті студентів; проводить щомісячно нарахування сум

оплати за навчання студентам; складає статистичну звітність з праці та використання робочого часу.

Результати проведеного SWOT-аналізу Державного університету «Житомирська політехніка» представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз Державного університету «Житомирська політехніка»

Сильні сторони	Слабкі сторони
За рейтингами міжнародних організацій лідирує у регіоні; Надання студентам можливості поєднувати навчання та роботу (в основному для студентів освітнього ступеня «магістр»); Налагодження та розвиток співпраці з провідними закладами вищої освіти в Україні та закордоном; Відкриття нових спеціальностей та освітніх програм відповідно до вимог ринку праці; Велика увага приділяється розвитку університету, впровадження інновацій у всіх сферах діяльності; Наявність власних гуртожитків; Достатньо високорозвинена технічна інфраструктура Університету (проектори в аудиторіях, комп'ютерні класи, безкоштовний WiFi тощо); Підтримка студентського самоврядування, наявність спеціалізованих лабораторій, майстерень	Недостатньо місць проходження практики для студентів; Задовільний стан умов проживання у гуртожитках.
Можливості	Загрози
Залучення компаній-партнерів до співпраці (для проходження практики студентами, проведення програм стажування тощо); Розвиток та створення нових міжнародних партнерських програм навчання та обміну; Відкриття нових спеціальностей; Удосконалення програми оцінювання якості навчання; Розвиток дистанційного навчання, поєднання аудиторного та дистанційного форматів навчання для надання студентам можливості офіційного працевлаштування під час навчання; Розширення кількості спеціальностей з англійською мовою викладання та, відповідно, залучення більшої кількості іноземних студентів;	Недостатній рівень набору студентів у зв'язку з демографічною ситуацією; Жорстка конкуренція на ринку освітніх послуг з боку вітчизняних та зарубіжних закладів; Недосконала законодавча база (наприклад, для розвитку дистанційної освіти, для впровадження бінарної системи навчання, для надання університетом додаткових платних освітніх послуг тощо); Концентрація випускників з високими балами ЗНО в столичних ЗВО; Низький рівень платоспроможності населення, відповідно – неможливість скористатися освітніми послугами на платній основі; Зростання рівня безробіття за деякими спеціальностями.

Джерело: складено автором за даними підприємства

За результатами проведеного SWOT-аналізу можемо виокремити наступні сильні сторони Державного університету «Житомирська політехніка»: щорічне відкриття нових спеціальностей та освітніх програм відповідно до запитів та потреб ринку праці; високорозвинена технічна інфраструктура університету, наявність власних гуртожитків; висока якість освітніх послуг, які надаються; високий професіоналізм та компетентність науково-педагогічного персоналу; налагодження співпраці з багатьма вищими навчальними закладами світу; широкі можливості для розвитку як студентів, так і викладачів. Окремо слід відмітити надання студентам можливості поєднувати навчання і роботу (в основному тих, які навчаються за ОС «магістр»).

Стосовно слабких сторін потрібно відмітити, що керівництво Державного університету «Житомирська політехніка» постійно працює над їх усуненням, враховуючи досвід провідних закладів вищої освіти України та ЄС.

З метою зменшення впливу загроз, проробляються можливі ризики, розробляються стратегічні цілі, альтернативні варіанти дій в тій чи іншій ситуації.

Отже, за результатами проведеного аналізу можна з впевненістю стверджувати, що Державний університет «Житомирська політехніка» на ринку освітніх послуг має ряд конкурентних переваг порівняно з іншими закладами вищої освіти. Це неодноразово було підтверджено першістю в регіоні за результатами всеукраїнських та міжнародних рейтингів.

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

Фінансово-економічний стан – це найважливіша характеристика економічної діяльності підприємства, вона визначає потенціал фірми, оцінює, якою мірою гарантовані економічні інтереси самого підприємства та його партнерів у фінансовому та виробничому відношенні, визначає конкурентоспроможність фірми.

До основних показників, що характеризують фінансово-економічний стан підприємства, належать: 1) показники майнового стану; 2) показники ліквідності та платоспроможності; 3) показники оцінки фінансової стійкості (показники оцінки структури джерел засобів підприємства); 4) показники ділової активності (коефіцієнти оборотності та тривалості обороту виробничих запасів, оборотних засобів, тривалість погашення дебіторської та кредиторської заборгованостей, тощо); 5) показники аналізу рентабельності (прибутковості) (загальна рентабельність, рентабельність виробництва, рентабельність майна та продажу, тощо).

Розрахунок динаміки показників фінансово-економічного стану є обов'язковим тому, що на його основі слід розробляти та реалізовувати заходи, які спрямовані на швидке підвищення платоспроможності, забезпечення достатнього рівня фінансової стійкості, прибутковості, подальшого розвитку, забезпечення і зростання виробничого потенціалу. Діагностику фінансово-економічного стану Житомирської політехніки ми проводили на основі балансу та звіту про фінансові результати у 2020-2022рр. (аналіз доходів і видатків наведено в табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз доходів і видатків Державного університету «Житомирська політехніка» у 2020-2022рр.

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+/-	%
ДОХОДИ					
Усього доходів від обмінних операцій	127838412	155084180	190096500	62258088	148,70
Усього доходів від необмінних операцій	2159802	3530628	6191934	4032132	В 2,8 р.
Усього доходів	129998214	158614808	196288434	66290220	150,99
ВИТРАТИ					
Усього витрат за обмінними операціями	112419528	147198963	159381323	46961795	141,77
Усього витрат за необмінними операціями	14978793	17285696	288441163	273462370	В 28,25 р.
Усього витрат	127428321	164484659	188225486	60797165	147,71
Профіцит/дефіцит за звітний період	2569893	-5869851	8062948	5493055	В 3,1 р.

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Аналізуючи дані, наведені в таблиці 2.3 ми дійшли висновку, що доходи від обмінних операцій збільшилися у 2022р. на 62258088 тис. грн. (48,7%), у порівнянні з 2020 р. Це означає, що збільшилися бюджетні асигнування, доходи від надання послуг та продажу активів, фінансові доходи, що є позитивним явищем для університету. Також позитивна тенденція спостерігається із доходами від необмінних операцій, а саме: приріст у 2022р. на 4032132 тис. грн. (в 2,8 р.), у порівнянні з 2020 р. Загалом доходи Житомирської політехніки зросли на 150,9% у 2022 р. порівняно з 2020.

Відповідно за аналізований період відбулося зростання витрат досліджуваного закладу вищої освіти. Витрати за обмінними операціями (виконання бюджетних програм, на надання послуг навчання та на інші витрати за обмінними операціями) зросли на 41,8% у 2022 р. Загальні витрати також зросли на 47,7 %. Профіцит у 2022 р. порівняно з 2020 р. зріс у 3,1 р. це пов'язано з витратами на розвиток матеріальної бази університету.

Характеристика майна Державного університету «Житомирська політехніка» та джерел його формування за балансом у 2020-2022 рр. наведена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Характеристика майна Державного університету «Житомирська політехніка» та джерел його формування за балансом у 2020-2022 рр.

Показники	На 31.12.2020		На 31.12.2021		На 31.12.2022		Відхилення 2022 р. до 2020 р.		
	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	186826412	88,0	201912847	88,7	212825403	83,8	25998991	113,9	-4,2
в т.ч. основні засоби	145695225	68,6	194959115	85,7	205096136	80,7	59400911	140,8	12,1
2. Оборотні активи	25449024	12,0	25608698	11,3	41232943	16,2	15783919	162,0	4,2
в т.ч. запаси	6500857	3,1	6409587	2,8	7326837	2,9	825980	112,7	-0,2
дебіторська заборгованість	1529735	0,7	1590546	0,7	1990093	0,8	460358	130,1	0,1
грошові кошти	23386356	11,0	23487336	10,3	37361909	14,7	13975553	159,8	3,7

Продовження табл. 2.4

ПАСИВИ									
1. Власний капітал	204878683	96,5	219349724	96,4	241153876	94,9	36275193	117,7	-1,6
в т.ч. внесений капітал	49609457	23,4	102965237	45,3	104189976	41,0	54580519	210,0	17,6
Цільове фінансування	34626335	16,3	543507	0,2	401792	0,2	-34224543	1,2	-16,2
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	7320913	3,4	8132273	3,6	12737179	5,0	5416266	174,0	1,6
БАЛАНС:	212275436	100	227521545	100	254058346	100	41782910	119,7	0,0

Джерело: складено автором за даними підприємства

З таблиці 2.4 бачимо, що необоротні активи збільшились у 2020р. на 25998991 тис. грн. (13,9%), у порівнянні з 2020р. їхнє збільшення свідчить про покращення матеріально-технічної бази підприємства. До того ж, вони займають 83,8% із структури балансу.

Оборотні активи у 2022р збільшилися на 15783919 тис. грн. (162,0%), у порівнянні з 2020р. Це є позитивним явищем, адже, збільшення частки оборотних активів може вказувати на формування більш мобільної структури активів, що сприяє прискоренню оборотності засобів підприємства. Дебіторська заборгованість у 2022р. зменшилась на 0,1%, у порівнянні з 2020р., а грошові кошти збільшились 13975553 тис. грн. (159,8%). Безумовно, скорочення дебіторської заборгованості оцінюється позитивно, адже, це відбувається за рахунок скорочення періоду її погашення. Власний капітал у 2022р. збільшився на 36275193 тис. грн. (117,7%), у порівнянні з 2020р., що свідчить також про зростання рівня фінансової незалежності підприємства і підвищення його резервного позикового потенціалу. Довгострокові зобов'язання в університету взагалі відсутні, а поточні зобов'язання у 2022р. зросли на 74%, у порівнянні з 2020 р., що свідчить про стійке фінансове положення Житомирська політехніка.

Аналіз елементів витрат за обмінними операціями Державного університету «Житомирська політехніка» представлено в таблиці 2.5.

В загальному бачимо, що витрати у 2022р. зросли на 37069247 тис. грн. (48,1%), у порівнянні з 2020р., що пов'язано із збільшенням доходів.

Таблиця 2.5

**Аналіз елементів витрат за обмінними операціями Державного університету
«Житомирська політехніка»**

Стаття	2020		2021		2022		Відхилення 2022р. до 2020р.	
	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	тис. .грн	пит. вага, %	+/-	%
Витрати на оплату праці	77217332	68,7	10382941 4	70,5 4	114286579	71,7	37069247	148,0 1
Відрахування на соціальні заходи	16720669	14,9	22302110	15,2	24846854	15,6	8126185	148,6 0
Матеріальні витрати	13737972	12,2	14989156	10,2	16013524	10,0 5	2275552	116,5 6
Амортизація	3377391	3,0	4906693	3,33	3793186	2,38	415795	112,3 1
Інші витрати	1396164	1,2	1171590	0,80	441180	0,28	-954984	31,60
Усього	112449528	100	14719896 3	100	159381323	100	46931795	141,7 4

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Отже, можемо стверджувати, що Державний університет «Житомирська політехніка» має стабільний фінансово-економічний стан, адже, ми спостерігаємо профіцит за звітні періоди 2020-2022рр. Крім того, отримані доходи вкладаються в розвиток університету на всіх рівнях і, як наслідок, з кожним роком дохід збільшується залежно від витрат, що є позитивним явищем.

2.3. Оцінка ефективності управління розвитком Державного університету «Житомирська політехніка»

В Державному університеті «Житомирська політехніка» розроблено Стратегію на період 2020-2023 рр. та визначено місію, візію, стратегічні цілі діяльності. Місія Житомирської політехніки полягає у наступному: розвиваємо лідерів; створюємо інновації, змінюємо світ на краще. Відповідно стратегічними цілями є:

Стратегічна ціль 1. Запровадження сучасних освітніх програм, які задовольняють потребам бізнесу, органів влади та здобувачів вищої освіти.

Стратегічна ціль 2. Подальше становлення науки та інновацій, інтеграція науки та бізнесу.

Стратегічна ціль 3. Посилення конкурентних переваг Університету як платформи розбудови інтегрованого розвитку міста, регіону, країни.

Стратегічна ціль 4. Розбудова партнерства Університету з бізнесом, владою, громадою.

Стратегічна ціль 5. Управління системою маркетингу та модернізація інфраструктури.

Стратегічна ціль 6. Реалізація проактивної молодіжної політики.

Стратегія розробки нових освітніх послуг Державного університету «Житомирська політехніка» реалізується через підціль стратегічної цілі 1.: відкриття нових, оновлення та перегляд існуючих освітніх програм з урахуванням пропозицій стейкхолдерів.

Цілі Державного університету «Житомирська політехніка» на 2023 рік представлені на рис. 2.4. Як бачимо, політика Державного університету «Житомирська політехніка» спрямована на забезпечення високої конкурентоспроможності університету на внутрішньому та зовнішньому ринках освітнянських послуг і науково-інноваційної діяльності. Керівництво університету забезпечує відповідність системи менеджменту якості вимогам міжнародних стандартів ISO 9000 і постійно підвищує її ефективність та результативність.

Керівництво університету бере на себе зобов'язання з доведення, розуміння й ефективної реалізації працівниками університету Політики у сфері якості і гарантує впровадження Політики на усіх рівнях управління з щорічним аналізом досягнень цілей з якості та переглядом Політики у сфері якості.

Реалізуючи стратегію розробки нових освітніх послуг Державний університет «Житомирська політехніка» протягом 2019-2022рр. зміг запровадити нові освітні програми, що представлені в табл. 2.6

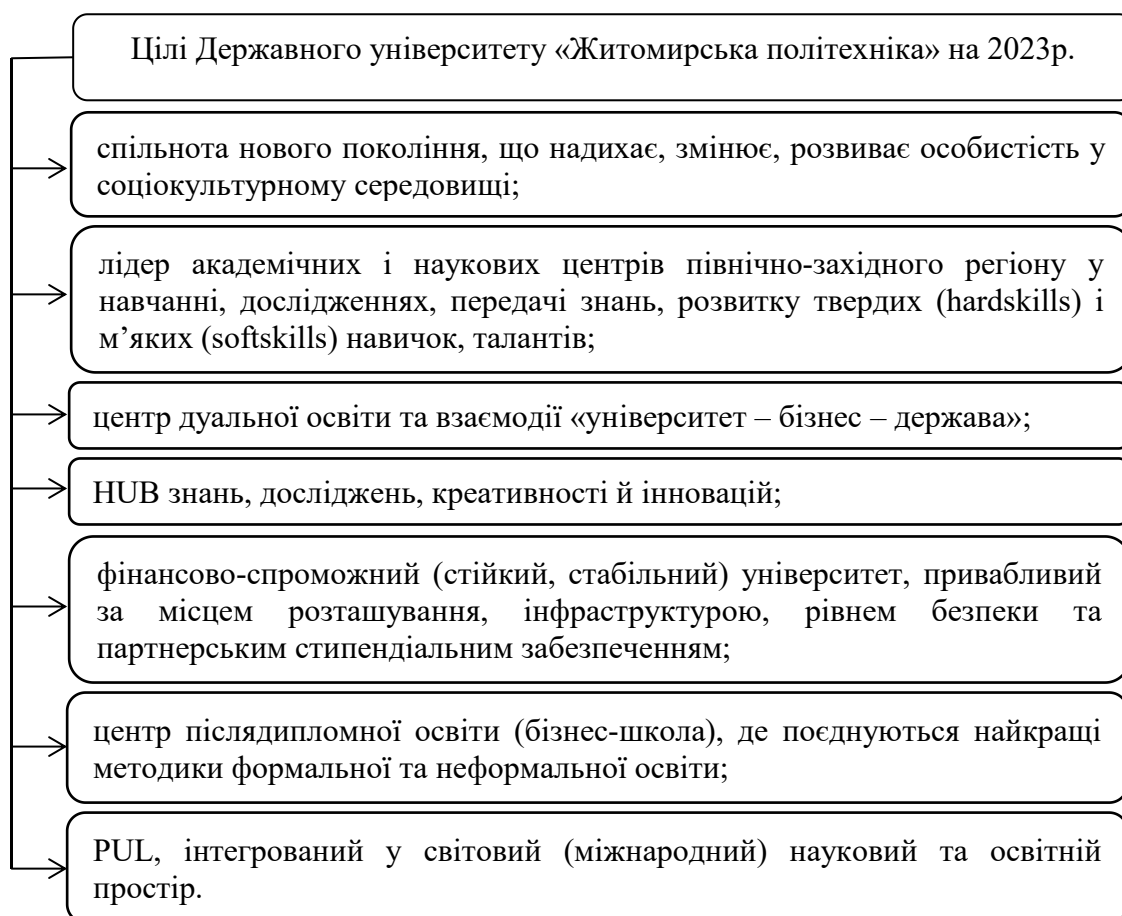


Рис. 2.4. Цілі Державного університету «Житомирська політехніка»
на 2023 рік

Джерело: складено автором за даними підприємства

Висококваліфікований НПП та якісна навчально-матеріальна база дозволить підготувати конкурентного фахівця за новими для регіону галузями.

До того ж, Центр післядипломної освіти Державного університету «Житомирська політехніка» проводить підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (спеціальність «Публічне управління та адміністрування», наказ МОН України №334-л від 17.04.2019 року) за професійними (сертифікатними) програмами (довгострокове підвищення кваліфікації) та короткостроковими програмами. На постійній основі організовуються курси з підвищення кваліфікації та стажування педагогічних і науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів I-IV рівнів акредитації, а також інших фахівців різних спеціальностей та професій за акредитованими спеціальностями університету.

Таблиця 2.6

**Нові освітні програми Державного університету «Житомирська політехніка»
у 2019-2022рр.**

Назва освітньої програми	Освітній ступінь
ОПП 071 «Облік і оподаткування»	Молодший бакалавр
ОПП 081 «Право»	бакалавр
ОПП 125 «Кибербезпека»	
ОПП 152 «Комп'ютеризовані інформаційно-вимірювальні системи»	
ОПП 275 «Транспортні технології (на автомобільному транспорті)»	
ОПП 075 «Маркетинг»	
ОПП 014.01 «Середня освіта - Українська мова і література»	
ОПП 014.03 «Середня освіта – Історія»	
ОПП 033 Філософія масових комунікацій, коучинг та консалтинг	
ОПП 014.16 «Середня освіта (Захист України)»	
ОПП 014.021 «Середня освіта (Англійська мова і література)»	
ОПП 081 «Право»	магістр
ОПП 262 «Правоохоронна діяльність»	
ОПП Міжнародний бізнес (292 «Міжнародні економічні відносини»)	
ОПП Розумний транспорт і міська логістика (275.03 «Транспортні технології (на автомобільному транспорті)»)	
ОНП 071 «Облік і оподаткування»	доктор філософії
ОНП 281 «Публічне управління та адміністрування»	

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Курси за програмами MS IT Academy та підготовка до здачі сертифікаційних іспитів за напрямками:

- MS Office (дозволяє отримати знання та навички, необхідні для успішного використання офісних інформаційних технологій (Word, Excel, PowerPoint, Outlook Access, SharePoint) та складання сертифікаційних іспитів до рівня Microsoft Office Specialist);

- Database (дозволяє отримати базові знання технологій управління базами даних та аналітичної обробки даних для здійснення початкових кроків в кар'єрі IT спеціаліста);

- Development (дозволяє отримати базові знання з програмування на платформі .Net та отримання сертифікатів Microsoft Technology Associate);

- курси CISCO («Мережі для домашніх користувачів та малого бізнесу»). В розвиток цих навчальних програм діють курси з вивчення мов програмування: C++, Java, PHP.

На сьогодні університет є одним з лідерів при підготовці фахівців за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» за кошти Національного агентства України з питань державної служби. Також Житомирська політехніка є виконавцем державного замовлення НАДС на підвищення кваліфікації.

Тож, можемо стверджувати, що університет забезпечує результативну діяльність і здатність постійно надавати освітні послуги, які задовольняють вимоги замовника, що є одним із завдань стратегічного управління університетом.

Європейська асоціація університетів прийняла Державний університет «Житомирська політехніка» як повноправного члена асоціації – Individual Full Member. Відповідне рішення було ухвалено радою EUA 26 серпня 2022 року.

На базі Державного університету «Житомирська політехніка» відбувся круглий стіл за участю керівників та представників Посольств країн ЄС в Україні, керівництва Житомирщини та голів територіальних громад області. Результатом круглого столу стала вмотивованість до подальшої роботи щодо відбудови Житомирщини та розвитку співробітництва.

У 2022 році на базі університету відбувся Регіональний форум «Житомирщина цифрова», організований Житомирською обласною військовою адміністрацією та Державним університетом «Житомирська політехніка» в межах DigitalRegionsWeek за ініціативи Міністерства цифрової трансформації України за підтримки Програми розвитку ООН і Швеції. Метою форуму є популяризація та обговорення процесів цифровізації в регіоні, об'єднання зусиль органів виконавчої влади, місцевого самоврядування, міжнародних донорів, бізнесу та університетів задля досягнення цілей та показників цифровізації Житомирщини.

9 грудня 2022 року у Державному університеті «Житомирська політехніка» відбувся Другий регіональний освітній форум: «How to make your class better». Організаторами форуму були: факультет педагогічних технологій та освіти впродовж життя, кафедра педагогічних технологій та мовної підготовки Державного університету «Житомирська політехніка» з одного боку, та Освітній

центр WinWin з іншого. У роботі форуму взяли участь близько ста вчителів шкіл міста та області.

Також у грудні 2022 року у Житомирській політехніці відбулася зустріч IT-спільноти Житомира «Geek Day 2022», на якій було представлено доповіді від IT-фахівців Житомира. Цей захід було організовано та проведено представниками партнера університету – компанії Viseven у межах постійно діючої професійної ініціативи «GeekSpace».

Державний університет «Житомирська політехніка» – перший серед закладів вищої освіти Житомирщини, що здійснює діяльність згідно з вимогами національних і міжнародних стандартів якості ISO. Запроваджена в університеті культура якості забезпечує постійне покращення результативності та ефективності всіх видів діяльності і процесів, про що свідчить місце університету у всеукраїнських і міжнародних рейтингах. Протягом 5-7 грудня 2022 року група аудиту з Державного підприємства «Житомирський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації» проводила наглядний аудит системи управління якістю університету на відповідність вимогам ДСТУ ISO 9001:2015 стосовно надання послуг у сфері вищої освіти університетського рівня.

За результатами наглядового аудиту, університет успішно підтвердив діючий сертифікат на систему управління якістю стосовно надання послуг у сфері вищої освіти університетського рівня.

Керівництво університету також постійно розвивається, зокрема проректор з науково-педагогічної роботи та молодіжної політики Житомирської політики Олена Денисюк взяла участь у проєкті «Інноваційний університет і лідерство. Фаза VI «Моделі академічної автономії та університет в системі освіти впродовж життя». Проєкт реалізувався протягом листопада 2022 – червня 2023 рр. Проєкт здійснюється за підтримки Міністерства освіти і науки Республіки Польща, Міністерства освіти і науки України та під почесним патронатом Фондації польських ректорів – Інституту суспільства знань. Співорганізаторами проєкту є Факультет «Вільних мистецтв і наук» («Artes Liberales») Варшавського університету, Ягеллонський університет (Краків, Польща), Фонд «Інститут «Artes

Liberales» (Варшава, Польща) у співпраці зі Спілкою ректорів вищих навчальних закладів України та Міжнародним благодійним фондом «Міжнародний фонд досліджень освітньої політики». Участь у проєкті складається з двох частин. Перша частина передбачала курс тренінгів, які відбулися на базі Варшавського університету та Ягеллонського університету у Кракові, індивідуальні консультації з експертами та робота над власним міні-проєктом. Друга частина проєкту – це трансформація здобутого досвіду у закладі вищої освіти та участь у червні 2023 року в підсумковому семінарі, на якому учасники представлятимуть свої мініпроєкти з удосконалення роботи своїх університетів, академічних центрів, або, навіть, усієї системи вищої освіти України в обраних напрямках. В останній день першої частини проєкту «Інноваційний університет та лідерство. Фаза VI: Моделі академічної свободи та університет в системі освіти впродовж життя» всі учасники презентували свої індивідуальні або групові мікропроєкти для впровадження у життя рідних університетів. Проректор презентувала одноосібний проєкт «Ефективне управління системою life long learning у Державному університеті «Житомирська політехніка».

Останні кілька років Державний університет «Житомирська політехніка» з метою покращення освітнього процесу для студентів ІТ-спеціальностей, зокрема, спеціальностей 123 «Кібербезпека» та 125 «Комп'ютерна інженерія» активно налагоджує взаємодію з українськими та міжнародними ІТ-компаніями. Одним із етапів такої взаємодії, який відбувся 15 червня 2022 року, стало укладання Меморандуму про співпрацю (Memorandum of Understanding) між Житомирською політехнікою та українським представництвом світового лідера у сфері ІТ – компанії IBM. Укладення меморандуму дало можливість студентам та викладачам університету долучитися до світової освітньої та дослідницької програми IBM Global University Programs. Поточний меморандум сфокусовано на двох актуальних як для компанії, так і для університету сферах: хмарних технологіях та кібербезпеці. З часом заплановане розширення цього переліку сферами штучного інтелекту, інтернету речей, квантових обчислень, технологій блокчейн тощо.

Слід зауважити, що при складанні рейтингу 2020-2021рр. експерти враховували сучасні тенденції розвитку вищої освіти в Україні і світі, яка зазнає глибинних змін, у тому числі в результаті впливу пандемії COVID-2019. До уваги бралися напрацювання міжнародної Конференції IREG 2020 (BeijingConference: «University rankings inthetimeo fun certainty», 20-21 жовтня 2020 року), та Берлінські принципи, затверджені учасниками другої наради IREG (Берлін, Німеччина, 18-20 травня 2006 року).

Рейтинг закладів вищої освіти України «Топ 200 Україна 2022». Традиційно ранжують виші України Центр міжнародних проєктів «Євроосвіта» в партнерстві з міжнародною групою експертів IREG Observatory on Academic Ranking and Excellence. В основі складання рейтингу принципи об'єктивності та незалежності, врахування всебічної діяльності університетів та пріоритетності євроінтеграційних процесів. Вища освіта в Україні та світі зазнає глибинних змін, що підсилюються впливом пандемії COVID-19 та війною в Україні, відповідно й змінюються показники, які експерти враховують при побудові рейтингу. За підсумками рейтингу «Топ-200 Україна 2022», Державний університет «Житомирська політехніка» зберіг лідируюче місце серед закладів вищої освіти Житомирщини та знову увійшов до 50 найкращих закладів вищої освіти України (2022 рік – 49 місце).

Відзначимо, що даний рейтинг ТОП-200 повною мірою відображає здобутки Житомирської політехніки у відповідному періоді за напрямками: академічна діяльність, науково-видавнича діяльність, оцінка науково-дослідницьких досягнень університетів через порівняння їх Інтернет-сайтів, міжнародна діяльність (участь в програмах Erasmus+ Європейського Союзу), цитованість наукових праць вчених університету (GoogleScholarCitations), якість представлення та популярність ЗВО у Інтернет-просторі на основі незалежних вебметричних показників (UniRank), результати Всеукраїнських студентських олімпіад і конкурсів наукових робіт, навчально-наукова робота (стипендії Президента України та Кабінету Міністрів України для молодих вчених), винахідницька діяльність (кількість отриманих патентів вченими університету).

Загалом було взято до уваги десять показників оцінювання діяльності університетів. З-поміж них найбільші вагові коефіцієнти мають академічна, науково-видавнича та міжнародна діяльність, оцінка науково-дослідницьких досягнень через порівняння сайтів університетів, цитованість наукових праць вчених університету у високореєтингових наукових виданнях, якість представлення та популярність закладу в інтернет-просторі.

Порталом «Освіта.ua» оприлюднений Рейтинг університетів за показниками Scopus 2022 року. Рейтингові позиції визначаються на основі показників цитованості наукових статей, опублікованих науково-педагогічними працівниками закладів вищої освіти. Державний університет «Житомирська політехніка» посів 70 місце серед 195 українських закладів вищої освіти України (для порівняння: 77 місце у рейтингу 2021 року) та залишається регіональним лідером за цим показником. У рейтинговій таблиці українські університети ранжовані за індексом Гірша – кількісним показником, що базується на числі наукових публікацій і кількості їх цитувань. Індекс Гірша 2022 року ($h = 22$) Житомирської політехніки зріс, порівняно з показниками 2021 року, ($h = 17$) на 5 одиниць. Протягом 2021 року науково-педагогічні працівники Державного університету «Житомирська політехніка» проводили наукові дослідження, працювали над новими розробками, результати яких опубліковано в низці наукових видань, які входять до наукометричної бази Scopus. Житомирська політехніка покращила свої позиції порівняно з минулим роком як за місцем у рейтингу, так і за величиною індексу Гірша.

Рейтинг Державного університету «Житомирська політехніка» за даними Scopus представлено в табл. 2.7.

Отже, у 2019 році відбувся приріст публікацій на 29, цитувань – 126 ще більше, ніж минулого року. У 2020 році публікації збільшилися на 51, цитування – 151, а 2021 році відбулося збільшення на 90 і 369 відповідно, в 2022 р. – на 79 і 448 відповідно.

Таблиця 2.7

Рейтинг та показники Державного університету «Житомирська політехніка» за даними наукометричної бази даних SciVerseScopus Україна» у 2020-2022 рр.

Рік	Місце в рейтингу	Місце в регіоні	Показники				
			Кількість публікацій	Кількість цитувань	Індекс Гірша (даний рік)	Індекс Гірша (попередній рік)	Різниця (даний-попередній роки)
2020	78 (-1)	1	279	707	14	12	2
2021	77 (+1)	1	369	1076	17	14	3
2022	70 (+7)	1	448	1642	22	17	5

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, Житомирська політехніка покращила свої позиції в порівнянні з минулим роком як за місцем у рейтингу, так і за величиною індексу Гірша. Крім того, за останні 5 років Державний університет «Житомирська політехніка» поповнила свою скарбницю публікацій на 208, а цитувань на 742, що є дійсно відмінним показником для ЗВО, не полишаючи першості в регіоні.

Також потрібно відмітити, що Житомирська політехніка у 2022 р. постала серед 50 найкращих ЗВО України рейтингу uniRank University Ranking. Цей рейтинг позиціонується як неакадемічний, що досліджує якість представлення та популярність закладу вищої освіти у інтернет-просторі на основі незалежних вебметричних показників, зібраних з авторитетних джерел (Moz, Majestic, SimilarWeb). Автори рейтингу зазначають, що такий підхід покликаний допомогти студентам, викладачам та науковцям оцінити загальну популярність університету. В цілому у рейтингу міститься інформація про 14000 університетів світу та включено 185 українських ЗВО. Відповідно до uniRank University Ranking, Житомирська політехніка у 2022 році покращила свої позиції на 31 місце та посіла 46 місце серед закладів вищої освіти України. Крім того, університет займає лідируюче місце серед закладів вищої освіти Житомирщини.

Порталом «Освіта.ua» складено та презентовано щорічний Консолідований рейтинг українських закладів вищої освіти. Вихідні дані для складання консолідованого рейтингу закладів вищої освіти України використані найбільш авторитетні серед експертів та засобів масової інформації національні рейтинги

навчальних закладів України: «Топ-200 Україна», «Scopus» та «Бал ЗНО на контракт», кожен з яких використовує різні критерії оцінювання вищих навчальних закладів. Державний університет «Житомирська політехніка» у Консолідованому рейтингу ЗВО України 2022 року посів 53 місце з 250 вишів України. Якщо розглянути позиції університету у додаткових рейтингах, то відзначимо, що наш університет займає перше місце у рейтингу «Рейтинг ЗВО Житомира» та входить до двійки найкращих рейтингу «Кращі ЗВО північного регіону України».

Webometrics. Рейтинг складає Лабораторія кіберметрики («CybermetricsLab») Національної дослідницької ради Іспанії («SpanishNationalResearchCouncil», CSIC) при Міністерстві науки та інновацій Іспанії. Розробники оприлюднюють його двічі на рік – у липні та у січні.

Рейтинг Державного університету «Житомирська політехніка» за даними Webometrics за останні 4 роки представлено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Рейтинг та показники Державного університету «Житомирська політехніка» за даними Webometrics (останні 4 роки)

Рік	Місце в рейтингу	Місце в Україні	Показники			
			PresenceRank*	ImpactRank*	OpennessRank*	ExcellenceRank*
2019	5256	27	2641	10543	2718	5048
2020	4654	29	3029	10393	2235	4881
2021	4782	42	-	9279	2275	5782
2022	-	55	-	-	-	-

Джерело: складено автором за даними підприємства

Крім того, як напрям розвитку цифровізації і Житомирській політехніці у 2022р. було розроблено ряд нових та розширено можливості існуючих сервісів Порталу. Наразі електронна система має модулі: альбом форм, вибіркові навчальні дисципліни, виконання ліцензійних умов, вступна кампанія, голосування студентів, гуртожитки, подача документів на конкурс, електронний документообіг, електронні відомості успішності, зведені відомості успішності, календар заходів, кваліфікаційні роботи, навантаження, обхідні листи, опитування

студентів, оплата навчання, професійна активність викладачів, публікації, робочі плани, розклад, сайт університету, списки академічних груп, стипендіальні рейтинги, таблиці обліку часу, таблиці погодинної оплати праці.

У 2022 році на базі кафедри інженерії програмного забезпечення успішно проведено експеримент, в ході якого вдалося перевести у цифровий формат документи, що стосуються дипломного проектування та захисту кваліфікаційних робіт. Для цього усі здобувачі вищої освіти спеціальності 121 «Інженерія програмного забезпечення», керівники кваліфікаційних робіт та рецензенти отримали електронні підписи і застосовували їх для підписування таких документів: 1. Кваліфікаційна робота 2. Довідка про відсоток запозичення 3. Довідка про перевірку кваліфікаційної роботи на запозичення 4. Відгук керівника кваліфікаційної роботи 5. Рецензія на кваліфікаційну роботу.

За результатами проходження тренінгів Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти до складу експертів з акредитації освітніх програм залучені науково-педагогічні працівники та здобувачі вищої освіти університету.

Навчання у Житомирській політехніці проводиться за: 21 галуззю знань; 38 спеціальностями: 4 за освітнім ступенем «молодший бакалавр» (4 освітньо-професійні програми); 38 за освітнім ступенем «бакалавр» (45 освітньо-професійних програм); 27 за освітнім ступенем «магістр» (29 освітньо-професійних програм); 11 за освітнім ступенем «доктор філософії» (11 освітньо-наукових програм).

Бакалавр: Автоматизація та комп'ютерно-інтегровані технології, Автомобільний транспорт, Біомедичний комп'ютинг, Веб-технології, Високотехнологічний комп'ютерний інжиніринг, Гірництво• Готельно-ресторанна справа, Екологія, Екстремальна психологія, Інженерія програмного забезпечення, Інформаційні відеосистеми та системи контролю доступу, Кібербезпека, Комп'ютерна графіка та розробка ігор, Комп'ютерна інженерія, Комп'ютерне конструювання мехатронних систем, Комп'ютеризоване управління енергетичними системами, Комп'ютеризовані інформаційно-вимірювальні

системи, Комп'ютерний інжиніринг в машинобудуванні, Комп'ютеризовані технології машинобудування, Маркетинг, Менеджмент, Масові комунікації, коучинг та консалтинг, Міжнародні відносини і геополітична безпека, Міжнародні економічні відносини, Національна безпека, Облік і оподаткування, Облік, контроль і митна справа, Підприємництво, торгівля та біржова діяльність, Політичний менеджмент і PR, Право, Правоохоронна діяльність, Промислове та цивільне будівництво, Публічне управління та адміністрування, Робототехніка та комп'ютеризовані системи управління, Середня освіта (Англійська мова і література), Системи бізнес-аналітики, Соціальне забезпечення, Телекомунікації та радіотехніка, Технології захисту навколишнього середовища, Туризм, Управління земельними і водними ресурсами, Філологія (прикладна лінгвістика), Фінанси, банківська справа та страхування, Цифрова економіка, Юридична психологія.

Молодший бакалавр: Гірництво, Екологія, Облік і оподаткування, Право.

Магістр: Автоматизація та комп'ютерно-інтегровані технології, Автомобільний транспорт, Біомедична інженерія, Галузеве машинобудування, Екологія, Економіка, Інженерія програмного забезпечення, Кібербезпека, Комп'ютеризовані інформаційно-вимірювальні системи, Комп'ютерна інженерія, Маркшейдерська справа, Менеджмент, Міжнародний бізнес, Національна безпека (за окремими сферами забезпечення і видами діяльності), Облік і оподаткування, Підприємництво, торгівля та біржова діяльність, Політичний менеджмент і PR, Право, Правоохоронна діяльність, Прикладна механіка, Психологія, Публічне управління та адміністрування, Розробка родовищ та видобування корисних копалин, Розумний транспорт та міська логістика, Телекомунікації та радіотехніка, Технології захисту навколишнього середовища, Туризмознавство, Управління ІТ-проектами, Фінанси, банківська справа та страхування.

Доктор філософії: Автомобільний транспорт, Гірництво, Екологія, Економіка, Інженерія програмного забезпечення, Менеджмент, Національна безпека, Облік і оподаткування, Прикладна механіка, Публічне управління та адміністрування, Фінанси, банківська справа та страхування.

Державний університет «Житомирська політехніка» має досвід навчання іноземних студентів з більш, ніж 21 країни світу, а саме Німеччини, Чеської Республіки, Республіки Білорусь, Республіки Казахстан, Республіки Туркменістан, Республіки Узбекистан, Азербайджанської республіки, Народної Республіки Бангладеш, Республіки Індії, Федеративної Демократичної Республіки Непал, Демократичної Республіки Конго, Республіки Камерун, Лівії, Королівства Марокко та інших. Із року в рік Житомирська політехніка розширює географію, надаючи якісні освітні послуги громадянам інших країн та створюючи комфортні умови для гармонійного розвитку студентів у середовищі культурного розмаїття.

У Житомирській політехніці іноземні студенти здобувають освіту за освітніми рівнями «бакалавр» та «магістр». Для навчання іноземці можуть обрати з-понад 30 освітніх програм, зокрема за спеціальностями 051 «Економіка», 071 «Облік і оподаткування», 123 «Комп'ютерна інженерія», 151 «Автоматизація та комп'ютерноінтегровані технології», 163 «Біомедична інженерія», 184 «Гірництво», 242 «Туризм», 274 «Автомобільний транспорт», 281 «Публічне управління та адміністрування» та інші. Деякі іноземні студенти здобувають вищу освіту ступеня доктора філософії. За вибором студента навчання може здійснюватися українською та англійською мовами, що сприяє кращому розумінню та запам'ятовуванню матеріалу, що вивчається. Українська мова інтегрована у навчальні плани кожної спеціальності освітнього рівня «бакалавр», відтак надаючи іноземним громадянам можливість подолати мовний бар'єр та вільно спілкуватися з однолітками, а отже, соціалізуватися у суспільстві.

Також варто відмітити, що Житомирська політехніка у 2021 р. першою в регіоні впровадила дуальну форму освіти а галузі ІТ. 24 червня 2021 року відбулося підписання меморандумів про поглиблення співпраці з ІТ-компаніями ТОВ «Ізігенератор Україна», ТОВ «Сана Комерс Україна», ТОВ «ІСМ ЮА» (директор Дмитро Антонюк) та Viseven Group (операційний директор В'ячеслав Василенко). Представники ІТ-компаній тісно долучатимуться до освітнього процесу університету. Окрім проходження практик студентами на базі компаній, професіонали з компаній викладатимуть в університеті окремі навчальні

дисципліни, студенти матимуть можливість долучатися до курсів, семінарів, конференцій, майстер-класів, які проводяться ІТ-компаніями. Студентам буде надана можливість працевлаштовуватися в ІТ-компаніях та вивчати дисципліни на базі компаній з перезарахуванням результатів навчання.

У 2022 році загальний контингент студентів Житомирської політехніки склав 7062, що на 1689 осіб більше, порівняно з 2021 роком. За останні 5 років спостерігається тенденція до щорічного збільшення контингенту.

Контингент студентів у 2020-2022 рр. в Державному університеті «Житомирська політехніка» представлено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Контингент студентів у Державному університеті «Житомирська політехніка» у 2020-2022 р., осіб

Форма навчання	Роки			Відхилення 2022 до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+/-	%
Денна	3408	3974	5351	1943	157,01
Заочна	1676	1399	1711	35	102,09

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Як бачимо за даними, представленими в таблиці 2.9, контингент студентів у 2022 р. порівняно з 2020 р. зріс по денній формі навчання на 57%, по заочній – на 2,1%.

Станом на 01.12.2022 року з 409 осіб професорсько-викладацького складу 82 % працюють на постійній основі, 66 % мають наукові ступені та вчені звання. Серед штатних співробітників Державного університету «Житомирська політехніка» 64 % становлять особи вищої кваліфікації (доктори наук і професори, кандидати наук і доценти). На постійній основі в Житомирській політехніці працює 55 докторів наук, професори та 160 кандидатів наук, доцентів, а на умовах сумісництва – 17 докторів наук, професорів і 38 кандидатів наук, доцентів.

Науковий ліцей Державного університету «Житомирська політехніка» – заклад освіти для учнів 10-11 класів, відкрився у минулому році, але вже здобув популярність. У 2022 році 120 учнів склали вступні іспити та вступили до Наукового ліцею. В цілому контингент ліцею становить 239 учнів.

У 2022 р. науковцями університету виконуються 4 науково-дослідні роботи, що фінансуються за рахунок коштів державного бюджету загальним обсягом 2382,4 тис. грн. (КПКВК - 2201040 «Наукова і науково-технічна діяльність закладів вищої освіти та наукових установ»).

За результатами проведеної у 2021 році державної атестації закладів вищої освіти і науки, що належать до сфери Міністерства освіти і науки України, в частині провадження ними наукової (науково-технічної) діяльності за науковими напрямами Державний університет «Житомирська політехніка» увійшов до числа найкращих ЗВО України, що отримали державне фінансування на розвиток наукової діяльності. Другий рік поспіль виконуються завдання Перспективного плану розвитку наукового напрямку «Технічні науки» за бюджетною програмою 2201390 «Підтримка пріоритетних напрямів наукових досліджень і науково-технічних (експериментальних) розробок у закладах вищої освіти», що фінансується за рахунок коштів державного бюджету. В рамках Перспективного плану розвитку на 2022 рік наукового напрямку «Технічні науки» вирішуються науково-технічні завдання: – розробка принципів побудови і структури нових прецизійних автоматизованих засобів вимірювання і контролю параметрів навколишнього середовища на базі мобільних платформ, розроблення програмного забезпечення для обробки та відображення результатів моніторингу; – розробка програмно-алгоритмічних методів обробки сигналів та відеозображень з вимірювальною інформацією про геометричні параметри та параметри руху об'єктів та їх застосування в прикладних задачах; – виконати проектування структури та розробку основних структурних складових сучасного цифрового освітньо-наукового середовища закладу вищої освіти.

Надходження коштів від виконання госпдоговірних науково-дослідних робіт станом на 15 грудня 2022 року становить 1563,950 тис. грн. З них: – 885 тис. грн. – субвенція з бюджету управління транспорту і зв'язку Житомирської міської ради на проведення досліджень розробки комплексної схеми руху громадського транспорту Житомирської територіальної громади; – 439,200 тис. грн. – надання наукових послуг з проведення наукового тренінгу за тематикою «Публічне

управління в умовах геополітичних загроз». У межах виконання госпдоговірних науково-дослідних робіт були вирішені завдання, що відповідають актуальним напрямам проведення наукових досліджень і науково-технічних (експериментальних) розробок на 2022-2026 рр., у т. ч.: – цифровізація соціально-гуманітарних процесів в умовах воєнних дій та післявоєнного відновлення країни; – технології та засоби розробки програмних продуктів і систем; – технології виявлення і оцінки та раціонального видобування корисних копалин; – технології 3D-друку. Замовники виконання госпдоговірних науково-дослідних робіт у 2022 р.: ТОВ «ПОЖЕЖНИЙ ЕКСПРЕС 101», Приватне підприємство «Сучасний дім», Фізична особа-підприємець Камблєвічус Сергій Володимирович, ТОВ «ПММ АГРОНОВА», ТОВ «Медіа-проспект», ТОВ «ЕС.СІ.АЙ.-КОНСАЛТИНГ», Приватне підприємство «Земнухов О.О.», СП у формі ТОВ «Пульсар ІМГ», ФОП Оржехівський Сергій Андрійович, ТОВ «ДОРІС АДВЕРТАЙЗИНГ», ТОВ «ІСМ ЮА» ТОВ «ДЕПС ЮА».

В університеті утворено три постійнодіючі докторські спеціалізовані вчені ради: Д 14.052.01 з правом прийняття до захисту дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора (кандидата) економічних наук за спеціальностями 08.00.09 – бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності), 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит та 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності); Д 14.052.03 з правом прийняття до захисту дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора (кандидата) наук з державного управління за спеціальностями 25.00.02 – механізми державного управління та 25.00.05 – державне управління у сфері державної безпеки та охорони громадського порядку; Д 14.052.04 з правом прийняття до захисту дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора (кандидата) технічних наук за спеціальностями: 05.15.03 – «Відкрита розробка родовищ корисних копалин» та 21.06.01 – «Екологічна безпека». Університет проводить активну міжнародну діяльність в напрямі співпраці з закордонними університетами та організаціями, а також бере участь у програмах міжнародних фондів, враховуючи наукове співробітництво та навчання/стажування докторантів

і аспірантів за освітньо-науковими програмами (PhD). В університеті триває реалізація низки проєктів за програмою Erasmus+ «Міжнародна кредитна мобільність». Наразі ці проєкти діють з 33 університетами, де проходять навчання та стажування докторанти і аспіранти за освітньо-науковими програмами (PhD). Станом на 2022 рік реалізовано 4 таких стажування та/або навчання у закордонних закладах вищої освіти.

Державний університет «Житомирська політехніка» лідер у сфері міжнародної діяльності та співпраці в нашому регіоні, а також знову один з найкращих університетів в Україні, за кількістю міжнародних проєктів, що реалізуються за участі університету. Розвиток міжнародного співробітництва є одним із ключових пріоритетів розвитку «Житомирської політехніки». Попри всі складнощі, що виникли у зв'язку з воєнним станом в нашій державі, 2022 рік виявився достатньо ефективним для університету в сфері міжнародної діяльності. У 2022 році «Житомирська політехніка» вперше стає переможцем проєкту Європейської Комісії, як грантоотримувач, за програмою Еразмус+/KA2 (ERASMUS-EDU-2022-CBHESTRAND-2) – 101082621 EMINReM «Магістерська програма з еко-гірництва та інноваційного менеджменту корисних копалин». Даним проєктом передбачено модернізацію діючих в ЗВО країн-партнерів учасників проєкту освітніх програм рівня «Магістр» за спеціальностями гірничого профілю шляхом впровадження навчальних модулів з акцентом на вивчення передових технологій в видобувній індустрії, а також у галузі охорони довкілля та управління гірничими підприємствами. Проєктом передбачено також розробку відповідних методичних матеріалів, облаштування спеціалізованої навчально-лабораторної аудиторії, стажування студентів/аспірантів і викладачів. Відмінними особливостями даного проєкту є те, що це перший Еразмус проєкт даної категорії в Україні, який орієнтовано на гірничі спеціальності, а також перший проєкт у Житомирській політехніці, в якому грантоотримувачем і координатором виступає наш університет. Загальний бюджет проєкту – 713174,00 євро; частка Державного університету «Житомирська політехніка» – 100064,00 євро. У тому числі, в межах реалізації проєкту, відбудеться закупівля обладнання для кожного ЗВО України,

Казахстану та Узбекистану на суму близько 34 тис. євро. Учасниками проєкту стали відповідні ЗВО – Україна: Державний університет «Житомирська політехніка»; Національний університет «Дніпровська політехніка»; Донецький національний технічний університет. ЄС і ОЕСР: Технічний університет «Гірнична академія» м. Фрайберг (Німеччина); Університет м. Хаєн (Іспанія); Університет Думлупінар м. Кютаг'я (Туреччина). Казахстан: Казахський національний дослідницький технічний університет ім. К.І. Сатпаєва; Карагандинський державний технічний університет ім. Абилкаса Сагінова. Узбекистан: Ташкентський державний технічний університет ім. Абу Рейхана Біруні; Навоїйський державний гірничий інститут.

У 2022 році продовжується реалізація проєкту Європейської Комісії за програмою Еразмус+/KA2 DigEco «Діджиталізація економіки як елемент стійкого розвитку України і Таджикистану» (2020-2023)». Мета проєкту: розробка та впровадження навчальних модулів з акцентом на цифрові технології в межах спеціальностей економічного профілю, що включає видання методичних матеріалів, впровадження курсів електронного навчання, облаштування спеціалізованих навчально-лабораторних аудиторій, організацію стажування студентів/аспірантів і викладачів на базі європейських університетів-учасників консорціуму.

Тобто у підсумку можемо стверджувати, що розвиток досліджуваного закладу вищої освіти реалізується ефективно, що підтверджується підвищенням позицій Житомирської політехніки у міжнародних та вітчизняних рейтингах та результатами набору студентів 2020-2022 рр.

2.4. Напрями удосконалення управління розвитком Державного університету «Житомирська політехніка»

Сучасний етап розвитку сфери вищої освіти характеризується формуванням ринково-орієнтованої моделі освітньої системи, що враховує запити ринку праці.

Успішне функціонування цієї ринкової моделі освіти неможливо без систематизованої, комплексної актуальної інформації про проблеми освіти. Застосування сучасних методів аналізу, оцінки і прогнозування зміни системи освіти істотно прискорить процес її модернізації.

Необхідність модернізації системи освіти обумовлена істотним відставанням освітнього рівня, одержуваного здобувачами вищої освіти в освітніх установах, від фактичних потреб і потреб стейкхолдерів, а особливо від довгострокових потреб глобалізації інноваційної сфери економіки. В процесі впливу глобалізаційних процесів на реалізацію освітньої діяльності практично втрачена регулююча і контролююча функції держави, зруйнований механізм формування і реалізації державного освітнього замовлення. Наразі можна говорити про актуальність реформування системи вищої освіти, створення привабливої та конкурентоспроможної національної системи вищої освіти України, інтегрованої у Європейський простір вищої освіти та Європейський дослідницький простір.

У зв'язку із цим нагальним завданням для університету є розробка такої стратегії розробки освітніх продуктів, яка б відповідала не лише сучасним, а й майбутнім сподіванням тих, хто буде прагнути здобути вищу освіту.

Системний підхід виходить із розуміння процесу розвитку як сукупності пов'язаних між собою змін, що забезпечують переведення закладу освіти в якісно інший стан. Тобто він базується на ідеї цілісності розвитку. Системний підхід передбачає наявність образу майбутнього закладу освіти. Спираючись на це, треба визначити зміни, які необхідно реалізувати та послідовність їх упровадження, зважаючи на те, щоб, по-перше, не порушити стабільного функціонування, а, по-друге, забезпечити послідовний перехід до бажаного.

За системного підходу вибір будь-якого нововведення здійснюється з позиції того, що воно дасть для поліпшення результатів роботи закладу освіти загалом, а не якийсь його окремії частині. Це, у свою чергу, означає необхідність чіткого уявлення кінцевого результату, тобто системне управління – це завжди управління, зорієнтоване на результат. Воно передбачає створення ієрархічної

структури контрольованих цілей. Лише в цьому випадку виявляється можливість давати обґрунтовану оцінку корисності того або іншого нововведення не з погляду результатів для якоїсь частини закладу освіти, а з позиції результатів його діяльності як цілого. Поряд з ідеями цілісності й цілеспрямованості розвитку системний підхід базується на ідеї випереджального управління. Це управління передбачає, що для забезпечення ефективності необхідно якомога раніше передбачати виникнення чинників, що перешкоджатимуть досягненню визначених цілей, і реагувати на них до того, як їх дія призведе до відчутних негативних наслідків. Чим раніше усвідомлюється необхідність прийняття рішень, тим більше можливостей не допустити великих втрат. Іншими словами випереджальне управління реагує не стільки на те, що сталося, скільки на те, що може статися.

Щоби забезпечити такого типу управління, потрібно мати не лише образ бажаного кінцевого результату, але і ланцюг проміжних цілей, що дозволяють усвідомлювати, наскільки перебіг реального процесу відповідає бажаному. Якщо не буде досягнута якась проміжна мета, це стане тривожним сигналом для досягнення кінцевої мети, і керівник зможе своєчасно прийняти рішення по корекції запланованих дій.

У системному управлінні розвитком закладу освіти розробка програми є найважливішою функцією. Однак, щоб програма реалізувалася, необхідно також забезпечувати виконання функцій організації, керівництва і контролю. Системне управління розвитком вимагає гнучких організаційних структур проектного або матричного типів. Розробка й реалізація програми розвитку як системи нововведень, що реалізовується паралельно й послідовно в часі, передбачає створення тимчасових груп, які, змінюючись за своїм складом, постійно присутні в організаційній структурі. Тому, на відміну від функціонального управління, що базується на жорстких структурах лінійно-функціонального типу, у структурах управління розвитком закладу освіти повинні існувати організаційні механізми створення тимчасових підрозділів, визначення їх обов'язків і повноважень, розподіл функцій контролю за їх діяльністю та ліквідацією.

Структури управління розвитком передбачають значну децентралізацію управління, інакше керівництво виявиться переобтяженим вирішенням поточних завдань як управління функціонуванням, так і розвитком. Через нестачу часу воно буде вимушено робити вибір, і він, швидше за все, буде на користь забезпечення стабільного функціонування. За значного ступеня децентралізації організаційні структури можуть ефективно працювати лише в тому разі, коли добре налагоджено механізми горизонтальної координації. При створенні і реалізації цільових програм розвитку, тимчасові підрозділи повинні будуть встановлювати і координувати зв'язки між собою. При роботі в режимі функціонування ці зв'язки переважно стабільні і відпрацьовуються протягом тривалого часу. Робота в режимі розвитку вимагає швидкого налагодження нових каналів комунікації за допомогою взаємодії структурних підрозділів по горизонталі, а не по вертикалі, тобто не через адміністрацію закладу освіти. Здійснення функції керівництва при системному управлінні розвитком також має істотні особливості. По-справжньому ефективним воно може бути лише, якщо будується на демократичних засадах. Керівництво розвитком має базуватися, насамперед, на владі авторитету, прикладу і винагороди, а не на владі сили. Це означає, що ефективно реалізувати системне управління розвитком можна лише в навчальних закладах, що мають зрілі педагогічні колективи. Завдання керівників закладу полягає в тому, щоб із самого початку розробки цільової програми і на всіх етапах її реалізації забезпечити широку участь педагогів в управлінні. Для цього має бути створене відповідне мотиваційне середовище, яке не збігається з мотиваційним, що забезпечує режим функціонування. Силою влади можна змусити людину виконувати рутинну роботу, але змусити працювати на розвиток, займатися творчістю неможливо. Яким би зрілим не був колектив, у ньому можуть існувати різні точки зору і різні позиції, тому може виникати опір окремим нововведенням.

При системному управлінні розвитком опір може виникати не лише у зв'язку з окремими нововведеннями, але і у зв'язку із загальною концепцією розвитку. У колективі можуть виявитися різні погляди на майбутнє закладу освіти,

оцінки значущості стратегічних напрямів його зміни. Тому керівники повинні будуть вирішувати специфічне завдання – подолання опору. Але подолання означає не «придушення», а досягнення розуміння і прийняття ідей, закладених до програми розвитку. Ще одне специфічне завдання, яке має вирішувати керівники при управлінні розвитком, – це навчання педагогів методам групового вирішення проблем. Педагоги можуть бути добре підготовлені, але не володіти методами виявлення і вирішення проблем, а також організації спільного виконання такої роботи. Тобто вони можуть бути не підготовлені до вирішення управлінських завдань такого роду. Але оскільки при системному управлінні розвитком багато що залежить від успішності роботи проблемних груп, то необхідною умовою забезпечення успішності і є формування відповідних умінь. Специфіка реалізації функції контролю при управлінні розвитком полягає в тому, що управління може забезпечуватися лише випереджальним контролем. На відміну від реалізації одиничних нововведень, за системного управління розвитком контроль процесу виконання програми має бути розподілений між різними рівнями, але одночасно повинен забезпечувати цілісний образ стану робіт за програмою, доступною кожному її учасникові. Реалізація системного підходу до управління розвитком забезпечується за рахунок розробки та використання спеціальних засобів – цільових програм, тому часто цей підхід називають програмно-цільовим. Програма розвитку закладу освіти за своїм сенсом – це нормативна модель інноваційного процесу, що визначає: вихідний стан закладу освіти; образ бажаного майбутнього стану; склад і структуру дій з переходу від сьогодення до майбутнього. Наявність такої моделі дає керівникові упевненість, що він знає, який кінцевий результат має бути отриманий до певного часу, які дії, хто і коли повинен виконати для досягнення бажаного результату. Не менш важливо, що, завдяки програмі, не лише керівник, але і учасники спільною діяльністю розуміють, задля досягнення якої загальної мети вони працюють, яка їх роль у цій роботі, чого від них очікують і що станеться, якщо вони не забезпечать своєчасного рішення своїх приватних завдань. Щоб відповідати своєму призначенню, програма повинна володіти певними якостями. Виділяють сім

таких якостей: актуальність, прогностичність, раціональність, реалістичність, цілісність, контрольованість, стійкість до збоїв.

Державний університет «Житомирська політехніка» має стати «Лідером освіти» не лише за висновками рейтингів, а, насамперед, студентів, які б виходили в самостійне життя з відчуттям лідерського потенціалу й переконаністю у своїй спроможності стати справжніми лідерами.

Основними напрямками підвищення ефективності розвитку Державного університету « Житомирська політехніка», враховуючи основні положення Стратегії розвитку вищої освіти на 2021-2031 рр. визначено наступні:

- посилення науково-дослідної роботи, підвищення активності здобувачів вищих науково-освітнього та наукового рівня до проведення наукових досліджень;
- активізація пропагування вищої освіти в Житомирській політехніці на міжнародній арені (пропозиція є реальною після завершення військових дій на території України);
- налагодження можливості ціложиттєвої освіти, у тому числі перекваліфікація спеціалістів у тих сферах економіки, де скорочуватиметься кількість робочих місць внаслідок цифрової трансформації та розвитку автоматизованих, роботизованих виробництв;
- активізація залучення до розроблення і оцінювання освітніх програм роботодавців та органів місцевого самоврядування, посилення їх співпраці із закладами вищої освіти у підготовці фахівців, виконанні досліджень, розробленні та впровадженні технологій Індустрії 4.0.
- продовження роботи в сфері оновлення матеріально-технічної та лабораторної бази, інформаційного забезпечення, бібліотечних фондів (у тому числі нового покоління) університету до рівня світових стандартів;
- створення системи мотивації викладачів до наукового пошуку, самоосвіти, підвищення кваліфікації, створення інноваційних розробок, впровадження нових методів і підходів у викладанні та підвищення престижу викладацької діяльності;

– розробка та використання маркетингової стратегії з метою популяризації освітніх послуг та підвищення рівня конкурентоспроможності Житомирської політехніки.

Серед маркетингових стратегій зупинилися на трьох ключових, які на нашу думку є найбільш ефективними.

Запропоновані маркетингові стратегії для Державного університету «Житомирська політехніка» представлено на рис. 2.5.

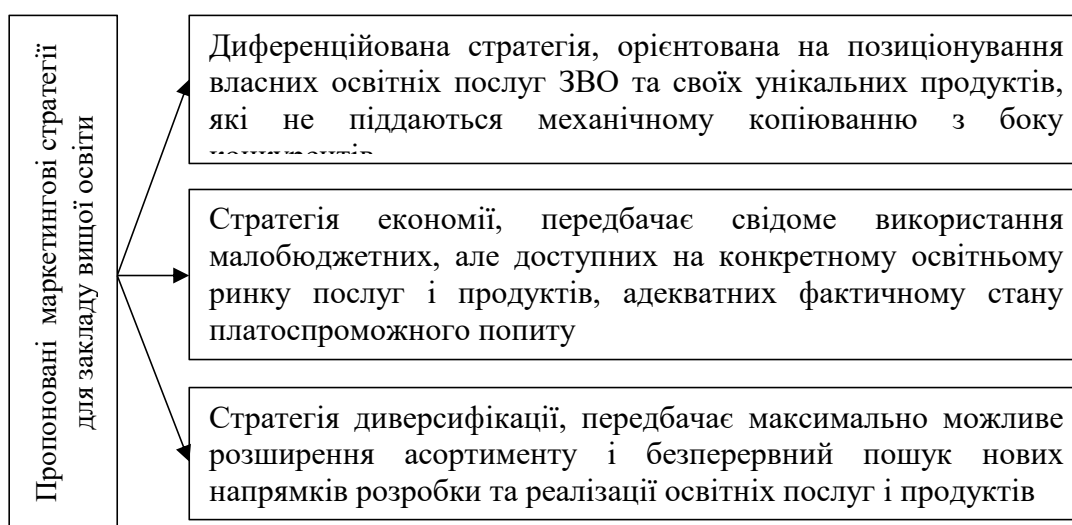


Рис. 2.5. Пропоновані маркетингові стратегії для Житомирської політехніки
Джерело: розроблено автором.

Пропонуємо в першу чергу при розробці стратегії акцентувати увагу на двох основних векторах розвитку закладу вищої освіти, зокрема: 1) розвиток освітньої діяльності університету; 2) розвиток наукової та інноваційної діяльності університету.

У сучасних умовах, коли зменшилося бюджетне фінансування державних вузів, як наслідок, кількість бюджетних пропозицій для вступу до закладів вищої освіти знизилася, важливо зосередити увагу на просуванні платних освітніх послуг, а маркетингову стратегію висувати на передній план оцінюючи її як стратегічну платформу досягнення стратегічних цілей розвитку конкретного ЗВО.

В зазначених умовах діяльності закладів вищої освіти, що характеризуються турбулентністю і невизначеністю, важливо підвищувати адаптивність маркетингової стратегії ЗВО, а саме: формувати асортимент освітніх послуг і

продуктів з врахуванням концепції їх життєвого циклу, систематично аналізувати чутливість вузу до зовнішнього маркетингового середовища, сприяти створенню та реалізації актуального конкурентного потенціалу закладу вищої освіти.

Підвищення адаптивності маркетингової стратегії ЗВО передбачає формування адаптивних маркетингових зусиль, що характеризуються системним пошуком і реалізацією первинних і вторинних освітніх потреб, впровадженням новачій креативного характеру та їх комерціалізацію (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Напрямки підвищення адаптивності маркетингової стратегії ЗВО

Джерело: узагальнено автором на основі проведених досліджень

В процесі адаптації маркетингової стратегії можна сформулювати основну мету системи маркетингу закладу вищої освіти, яка буде передбачати вдосконалення освітніх послуг і наукових продуктів, засноване на прогнозуванні потреб споживачів і передбаченні параметрів розвитку економіки в умовах глобальних технологічних зрушень. При цьому система маркетингу виступає як інструмент інтеграції всіх видів діяльності закладу вищої освіти та забезпечення економічної ефективності його діяльності на ринку освітніх послуг.

При розробці та реалізації маркетингової стратегії ЗВО важливо

досліджувати динаміку показників розвитку ЗВО, що дозволить підприємству досягати необхідних показників освітнього процесу, задовольняти запити споживачів і в результаті отримувати бажані фінансові результати (табл. 2.11).

Вважаємо, що збалансована система показників спрямована на підвищення ефективності маркетингового управління реалізацією стратегії ЗВО та одночасно вдосконалення її під впливом змін потреб споживачів, розвитку науково-технічних досягнень, що дозволить закладу вищої освіти готувати висококваліфікованих фахівців, приймати науково обґрунтовані, інноваційні, технологічні рішення, які матимуть практичне значення.

Таблиця 2.11

Збалансована система показників розвитку закладу вищої освіти

Ціль	Показник
1	2
Показники, що впливають на формування бажаних фінансових результатів	
Забезпечувати стабільне функціонування закладу вищої освіти	Обсяг коштів, що надійшли за надані освітні послуги
	Динаміка частки ринку в розрізі сегментів ринку
	Показники витрат ЗВО
Підвищувати добробут працівників закладу вищої освіти	Середній рівень заробітної плати за категоріями співробітників
Показники, що впливають на формування взаємовідносин з клієнтами, споживачами освітніх послуг	
Збільшувати кількість споживачів	Кількість оформлених угод про вступ на контракт
	Кількість виграних освітніх тендерів
Реагувати на зміни запитів споживачів освітніх послуг	Частка ринку
	Кількість здобувачів вищої освіти
	Кількість нових освітніх програм різних освітніх ступенів
Бути лідером на ринку освітніх послуг, підвищувати імідж закладу вищої освіти на вітчизняному та міжнародних ринках	Кількість закладів вищої освіти-партнерів з реалізації програм подвійного диплому
	Кількість здобувачів вищої освіти, що навчаються за програмами подвійних дипломів
	Кількість здобувачів вищої освіти і науково-педагогічних працівників, що проходили стажування в міжнародних компаніях та міжнародних ЗВО
	Кількість договорів про співпрацю (стратегічне партнерство) з вітчизняними та міжнародними закладами вищої освіти та підприємствами, організаціями, органами влади
Показники, що впливають на формування внутрішніх процесів закладу вищої освіти	
Підтверджувати якісний рівень надання освітніх послуг, якісні	Наявність у закладу вищої освіти вітчизняних та міжнародних акредитацій освітніх програм

результати навчання шляхом вітчизняних та міжнародних акредитацій освітніх програм, акредитації закладу вищої освіти	Місце в рейтингах закладів вищої освіти та бізнес-шкіл
Посилювати практичне спрямування освіти	Кількість реалізованих практико-орієнтованих освітніх програм

Продовження табл. 2.11

1	2
	Кількість залучених бізнес-практиків і консультантів в навчальний процес
Підвищувати рівень інформаційно-освітнього середовища закладу вищої освіти	Матеріально-технічне забезпечення: -забезпечення комп'ютерними класами, програмними засобами, -забезпечення персоналу персональними комп'ютерами, -вільний доступ до мережі Інтернет, наявність Wi-Fi, -доступ до наукових міжнародних баз даних, в т.ч. Scopus, WOS тощо, -вільний доступ до бібліотеки ЗВО
	Наявність Web-сайту закладу вищої освіти
	Використання сучасної системи організації та управління роботою закладу вищої освіти (системи діловодства)
	Рівень розвитку навчально-методичної бази та бібліотечного фонду
	Частка витрат на навчання і стажування працівників
Підвищувати рівень задоволеності працівників роботою у закладі вищої освіти	Плинність кадрів закладу вищої освіти
	Матеріальне стимулювання за результатами рейтингової оцінки
Показники, що впливають на рівень якості освітніх послуг, оновлення освітніх програм відповідно до вимог часу	
Підвищувати професійні компетентності працівників закладу вищої освіти	Освіта, знання, кількість науково-педагогічних працівників з науковими ступенями та вченими званнями
	Підвищення професійного практичного досвіду науково-педагогічних працівників
Розвивати корпоративну культуру закладу вищої освіти	Рівень довіри в колективі
	Клімат в колективі
	Рівень розвитку комунікацій в колективі
Вдосконалювати освітній процес, пропонувати сучасні програми навчання на випередження	Використання активних форм навчання і передових європейських практик, методик викладання навчальних дисциплін
	Показник введення освітніх програм і спеціалізацій

Джерело: узагальнено автором.

Відзначимо, що в запропонованій збалансованій системі показників розвитку ЗВО, маркетинговий блок деталізований в розрізі складу маркетингових цілей діяльності вузу та відповідних їм показників. Оскільки оцінені реальні маркетингові можливості вузу мають стати основою для фінансового планування та формування всіх наступних цілей і рішень стратегічного характеру.

Враховуючи, що Житомирська політехніка активно налагоджує співпрацю з багатьма закладами вищої освіти світу, постає важливе питання удосконалення вивчення іноземної мови студентами, оскільки саме для них відкриваються

можливості міжнародного стажування та навчання. Перед викладачами іноземних мов стоять завдання побудови курсу вивчення, який би відповідав потребам кожного студента як навчальна дисципліна, і в водночас сприяв самоідентифікації особистості, формував трансгенераційне мислення, долучав до осмислення повноцінності життя. У вирішенні цього завдання відіграє роль і підбір мовленнєвого матеріалу, і форми і методи вивчення, і роль викладача.

Роль викладача полягає у спрямуванні студентів на досягнення мети. Студентоцентроване навчання (що є вимогою Євроінтеграції) і є основою переходу до нової гуманітарної парадигми і спонукає викладача стати порадиником у тренувальних вправах, каталізатором творчих ідей, які відображаються у висловлюваннях і судженнях іноземною мовою.

Аналіз навчання основ інформаційних технологій у процесі вивчення іноземних мов у закладах вищої освіти показує, що рівень сформованості знань та практичних умінь студентів, їх самостійної готовності до подальшої самоосвіти значною мірою не відповідає вимогам сьогодення. Саме тому основною проблемою є пошук та розробка системи організації навчально-виховного процесу, що базується на індивідуалізації механізмів особистісного розвитку. Застосування інформаційно-технологічних інновацій (мультимедійний формат, гіпертекст, гіпермедіа, віртуальна реальність, Інтернет-технології) в педагогічній теорії та практиці дозволяють реалізувати індивідуально-орієнтований підхід до навчання іноземної мови у вищому навчальному закладі.

Одним з ефективних напрямів у сфері навчання іноземних мов стає розробка системи навчання на базі інформаційних технологій. За допомогою поєднання звукових, графічних, анімаційних та текстових ефектів можливо досить вдало імітувати ефект занурення в активне мовне середовище, реалізуючи сучасні лінгвістичні технологічні, методичні та педагогічні технології. Крім того, при навчанні іноземній мові за такими програмами відпрацьовуються всі аспекти мови: фонетичний, граматичний, лексичний та комунікативний, що дозволяє більш якісно та швидко оволодівати мовним матеріалом, набувати мовленнєвих звичок та вмінь. Велику роль у цьому відіграють мультимедійні засоби, які дають

можливість постійно оновлювати навчальні матеріали і вдосконалювати системи роботи над ними. Інтенсивні мультимедійні програми для навчання іноземної мови необхідно розробляти відповідно до найновіших технологій обробки звуку, тексту і графіки.

Отже, зазначені технології допомагають якісно урізноманітнити заняття, зробити його інформативно й дидактично різноманітним і значно підвищити його результативність за умови професійно орієнтованого наповнення змісту дисципліни «Іноземна мова» в ЗВО. Методи викладання іноземних мов постійно оновлюються, отже, зростає потреба в їх вивченні.

Висновки до розділу 2

Державний університет «Житомирська політехніка» – заклад вищої освіти державної форми власності інженерно-технічного профілю IV-го, вищого в Україні, рівня акредитації. На сьогодні Житомирська політехніка – це сучасний ЗВО, що готує фахівців, враховуючи вимоги сучасного ринку праці.

Керівництво Житомирської політехніки постійно прагне зміцнювати міжнародні зв'язки, підтримує ініціативи завідувачів кафедр щодо відкриття нових спеціальностей та освітніх програм. Також в університеті відбувається технічна реорганізація, оновлення матеріальної інфраструктури.

Житомирська політехніка постійно розвивається, підтвердженням чому є покращення позицій в міжнародних та національних рейтингах, а також позитивні тенденції набору студентів протягом аналізованого періоду – 2020-2022 рр.

Основними напрямками підвищення ефективності розвитку Державного університету «Житомирська політехніка», враховуючи основні положення Стратегії розвитку вищої освіти на 2021-2031 рр. визначено наступні: посилення науково-дослідної роботи, підвищення активності здобувачів вищих науково-освітнього та наукового рівня до проведення наукових досліджень; активізація пропагування вищої освіти в Житомирській політехніці на міжнародній арені (пропозиція є реальною після завершення військових дій на території України); налагодження можливості ціложиттєвої освіти, у тому числі перекваліфікація

спеціалістів у тих сферах економіки, де скорочуватиметься кількість робочих місць внаслідок цифрової трансформації та розвитку автоматизованих, роботизованих виробництв; активізація залучення до розроблення і оцінювання освітніх програм роботодавців та органів місцевого самоврядування, посилення їх співпраці із закладами вищої освіти у підготовці фахівців, виконанні досліджень, розробленні та впровадженні технологій Індустрії 4.0; продовження роботи в сфері оновлення матеріально-технічної та лабораторної бази, інформаційного забезпечення, бібліотечних фондів (у тому числі нового покоління) університету до рівня світових стандартів; створення системи мотивації викладачів до наукового пошуку, самоосвіти, підвищення кваліфікації, створення інноваційних розробок, впровадження нових методів і підходів у викладанні та підвищення престижу викладацької діяльності.

Запропоновано маркетингові стратегії для Державного університету «Житомирська політехніка»: диференційована стратегія, орієнтована на позиціонування власних освітніх послуг ЗВО та своїх унікальних продуктів, які не піддаються механічному копіюванню з боку конкурентів; стратегія економії, передбачає свідоме використання малобюджетних, але доступних на конкретному освітньому ринку послуг і продуктів, адекватних фактичному стану платоспроможного попиту; стратегія диверсифікації, передбачає максимально можливе розширення асортименту і безперервний пошук нових напрямків розробки та реалізації освітніх послуг і продуктів.

Враховуючи, що Житомирська політехніка активно налагоджує співпрацю з багатьма закладами вищої освіти світу, запропоновано удосконалити вивчення іноземної мови студентами, оскільки саме для них відкриваються можливості міжнародного стажування та навчання.

ВИСНОВКИ

Встановлено, що розвиток є необхідною умовою управлінської, виробничої, фінансово-економічної, техніко-технологічної тощо діяльності підприємства. Основними принципами процесу розвитку є стабільність, своєчасність, адекватність зовнішнім умовам тощо. Кожен суб'єкт підприємництва прагне при мінімальних зусиллях досягнути ефективних та оптимальних змін, які направлені на реалізацію мети та стратегії діяльності усього підприємства.

Визначено рівні розвитку підприємств, зокрема: науково-теоретичний, методологічний, методичний, прикладний. Формами розвитку будь-яких систем, явищ, процесів є прогрес, складовими якого є соціальна, матеріальна, духовна, наукова та регрес.

Досліджено особливості класифікації розвитку підприємств та визначено, що вона має універсальний характер та може використовуватися в управлінні соціально-економічними системами різних рівнів. З точки зору структури розвитку та його типів виділяють економічний, технологічний, комерційний, соціальний та організаційний розвиток. Економічний розвиток, що пов'язаний з макроекономічними проблемами, є домінуючим серед названих типів.

Встановлено, що сновними напрямками організаційного розвитку підприємств є: зміна структур вертикального підпорядкування гнучкими, мережевими, горизонтальними структурами; перехід від лінійного характеру розвитку на нелінійний; децентралізація влади та функцій управління, відмова від утримання влади в одних руках, демократизація, відмова від формалізації; мінімізація кількості рівнів управління між різними ланками керівництва та безпосередніми виконавцями; інтеграція інформаційних систем управління організаційним розвитком підприємства; реорганізація нераціонально функціонуючих підприємств, перехід на нові інноваційні форми, стилі, методи управління; перехід від вузької функціональної спеціалізації до горизонтальної інтеграції чи формування промислово-фінансових груп.

Досліджено зовнішні та внутрішні чинники, які здійснюють вплив на управління розвитком підприємства: державна політика; величина підприємства;

професійна підготовка керівників підприємства, їхнє бачення майбутнього розвитку, переконання та амбіції; кваліфікаційний персонал; географічне розташування підприємства; обсяг випуску продукції та її якість; обсяг кредиторської та дебіторської заборгованості; маркетингова стратегія; рівень конкуренції в галузі; темп інфляції та рівень доходів населення; розмір інвестицій; здійснення підприємством науково-дослідної роботи, спрямованої на розвиток; інтенсивне оновлення активів.

Система інформаційного забезпечення на підприємстві включає дієву систему взаємозв'язку людей, устаткування і методичних прийомів, призначених для збору, класифікації, аналізу, оцінки і поширення актуальної, своєчасної і точної інформації для використання в цілях оцінки управління конкурентоспроможності підприємства.

Державний університет «Житомирська політехніка» – заклад вищої освіти державної форми власності інженерно-технічного профілю IV-го, вищого в Україні, рівня акредитації. На сьогодні Житомирська політехніка – це сучасний ЗВО, що готує фахівців, враховуючи вимоги сучасного ринку праці.

Керівництво Житомирської політехніки постійно прагне зміцнювати міжнародні зв'язки, підтримує ініціативи завідувачів кафедр щодо відкриття нових спеціальностей та освітніх програм. Також в університеті відбувається технічна реорганізація, оновлення матеріальної інфраструктури.

Державний університет «Житомирська політехніка» має стабільний фінансово-економічний стан, адже, ми спостерігаємо профіцит за звітні періоди 2020-2022рр. Крім того, отримані доходи вкладаються в розвиток університету на всіх рівнях і, як наслідок, з кожним роком дохід збільшується залежно від витрат, що є позитивним явищем.

Житомирська політехніка постійно розвивається, підтвердженням чому є покращення позицій в міжнародних та національних рейтингах, а також позитивні тенденції набору студентів протягом аналізованого періоду – 2020-2022 рр.

Основними напрямками підвищення ефективності розвитку Державного університету « Житомирська політехніка», враховуючи основні положення

Стратегії розвитку вищої освіти на 2021-2031 рр. визначено наступні: посилення науково-дослідної роботи, підвищення активності здобувачів вищих науково-освітнього та наукового рівня до проведення наукових досліджень; активізація пропагування вищої освіти в Житомирській політехніці на міжнародній арені (пропозиція є реальною після завершення військових дій на території України); налагодження можливості ціложиттєвої освіти, у тому числі перекваліфікація спеціалістів у тих сферах економіки, де скорочуватиметься кількість робочих місць внаслідок цифрової трансформації та розвитку автоматизованих, роботизованих виробництв; активізація залучення до розроблення і оцінювання освітніх програм роботодавців та органів місцевого самоврядування, посилення їх співпраці із закладами вищої освіти у підготовці фахівців, виконанні досліджень, розробленні та впровадженні технологій Індустрії 4.0; продовження роботи в сфері оновлення матеріально-технічної та лабораторної бази, інформаційного забезпечення, бібліотечних фондів (у тому числі нового покоління) університету до рівня світових стандартів; створення системи мотивації викладачів до наукового пошуку, самоосвіти, підвищення кваліфікації, створення інноваційних розробок, впровадження нових методів і підходів у викладанні та підвищення престижу викладацької діяльності.

Запропоновано маркетингові стратегії для Державного університету «Житомирська політехніка»: диференційована стратегія, орієнтована на позиціонування власних освітніх послуг ЗВО та своїх унікальних продуктів, які не піддаються механічному копіюванню з боку конкурентів; стратегія економії, передбачає свідоме використання малобюджетних, але доступних на конкретному освітньому ринку послуг і продуктів, адекватних фактичному стану платоспроможного попиту; стратегія диверсифікації, передбачає максимально можливе розширення асортименту і безперервний пошук нових напрямків розробки та реалізації освітніх послуг і продуктів.

Враховуючи, що Житомирська політехніка активно налагоджує співпрацю з багатьма закладами вищої освіти світу, запропоновано удосконалити вивчення

іноземної мови студентами, оскільки саме для них відкриваються можливості міжнародного стажування та навчання.

Список використаних джерел

1. Kasych A., Vochozka M. Teoretikal and methodical principles of managing of managing enterprise sustainable development. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. №2. URL: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2017_2_298_305.pdf (дата звернення: 28.05.2023).
2. Амеліна І.В. Концептуальні основи організаційного розвитку підприємств в сучасних умовах. URL http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Uprv/2008_2/amelina.pdf (дата звернення: 28.04.2023).
3. Андрушків Б.М., Солотвінський О.А. Модернізація підприємств як конкурентна перевага організаційно-економічного розвитку. *Вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського*. 2015. С. 198–203.
4. Бабина О. Є., Карпенко О. О. Розвиток економічної системи як процес реалізації її потенціалу. *Економіка розвитку*. 2013. № 4 (68). С. 57–61.
5. Бала В.В., Мацак Г. Інноваційність мотиваційних процесів на промислових підприємствах. *Інноваційна модель сталого розвитку*: кол. монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. О.І. Маслак. Кременчук: Видавництво ПП Щербатих О.В., 2015. 252 с.
6. Боженьова І.М. Концептуальні засади механізму сталого розвитку підприємства олійно-жирової промисловості. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. Вип. 3 (54). С. 84–89.
7. Бурмака М. М., Бурмака Т. М. Управління розвитком підприємства (на прикладі підприємств будівельної галузі): монографія. Харків: ХНАДУ, 2011. 204 с.
8. Верхоглядова Н. І., Кононова І. В. Систематизація підходів до трактування розвитку будівельного підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. Вип. 1. С. 67–74.

9. Войтко С. В. Управління розвитком наукомістких підприємств: монографія. Київ: НТУУ «КПІ», 2012. 277 с.

10. Воробйова О. П. Управління якістю вищої освіти як концептуальний пріоритет сучасності. Молодий вчений. 2018. № 6(1). С. 131–133. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_6\(1\)__31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_6(1)__31) (дата звернення: 01.04.2023).

11. Гарбар В. А. Вплив галузових особливостей на формування ринку олійно-жирової продукції в Україні. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 16. С. 114-120.

12. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 1. С. 193–199. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2014_1_30 (дата звернення: 01.03.2023).

13. Гордійчук С. В. Концептуальні основи якості вищої освіти в Європейському та національному просторі. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*. 2017. № 8(1). С. 6–16. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vlup_2017_8\(1\)__3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vlup_2017_8(1)__3) (дата звернення: 28.04.2023).

14. Горіна Г. О. Діалектика поняття «розвиток підприємства». *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 8. С. 123–127.

15. Горняк О.В. Розвиток підприємства в сучасних теоретичних концепціях. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: Економічні науки. – Хмельницький, 2011. № 2. Т 3. С. 29-32.

16. Господарський Кодекс України. Редакція від 21.10.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 12.02.2023).

17. Губанова Т. О. Управління в системі вищої освіти: концептуальні засади. *Право і суспільство*. 2016. № 5. С. 9–13. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pis_2016_5_4 (дата звернення: 21.04.2023).

18. Демченко Д.М., Петухова О.М. Управління стратегічним розвитком підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. С. 25–26.

19. Дунда С. П. Теоретичні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства». *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2011. Вип.

32. С. 70–75.

20. Дунська А.Р. Інноваційна стратегія як сучасний інструмент управління розвитком підприємства. URL: http://www.confcontact.com/20101008/5_dunska.htm (дата звернення: 28.04.2023).

21. Дунська А.Р. Передумови формування інноваційного механізму розвитку промислових підприємств. *Бізнес-Інформ*. 2012. № 11. С. 63–67.

22. Дунська А.Р. Формування інноваційного механізму розвитку підприємства в умовах інформаційного суспільства та економіки знань. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія «Економіка». 2013. Вип. 2 (39). Ч. 1. С. 87–92.

23. Економіка підприємства: підручник / М.Г. Грешин, В.М. Колот, О.Г. Мендрул та ін. / за заг. та наук. ред. Г.О. Швиданенко. Вид. 4-те. К.: Вид-во КНЕУ, 2009. 816 с.

24. Економічні теорії в системі наукових економічних знань : навчальний посібник / Н.П. Мацелюх та ін. ; 2-е вид., перероб. та доп. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 226 с.

25. Жилінська Л.О. Управління розвитком машинобудівних підприємств на стратегічну перспективу : дис. доктора. екон. наук : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Маріуполь, 2016. 436 с.

26. Залунін В. Ф., Щеглова О. Ю. Управління розвитком та функціонуванням виробничо-економічної системи будівельних підприємств. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. Економічні науки. 2013. Вип. 2. С. 189–195.

27. Згуровський М.З. Системний аналіз: проблеми, методологія, застосування : навчальний посібник ; 2-е вид., перероб. і доп. Київ : Наукова думка, 2011. 726 с.

28. Іванчук К. О. Теоретичні підходи до визначення сутності категорії «розвиток підприємства». *Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку*. 2012. С. 231–239.

29. Калюжна Н.Г. Аналіз підходів до визначення системи управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_2_2/050-053.pdf (дата звернення: 28.04.2023).

30. Коваленко М.В., Вовк І.М. Формування організаційно-економічного механізму управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка і суспільство*. 2019. № 20. С. 255–261.

31. Кочарян І. С. Управління вищою освітою: методи, моделі та інформаційні технології: монографія. Київ: КНЕУ, 2015. 233 с.

32. Кулинич Ю. М. Теоретичні аспекти сутності категорії економічний розвиток підприємства в ринковому середовищі. *Науковий вісник БДФЕУ*. 2012. Вип. 1 (22). С. 426–433.

33. Куценко В. І. Вища освіта України в контексті євроінтеграції: шляхи модернізації. Київ: ДУ ІЕПСР НАН України, 2015. 43 с.

34. Лопушинська О. В. Сутність і напрями розвитку підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія : Економічні науки. 2017. № 5. С. 87-92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2017_5_12 (дата звернення: 25.04.2023).

35. Лопушняк Г. С., Рибчанська Х. В. Вища освіта України: державне регулювання та перспективи розвитку: монографія. Львів: Ліга Прес, 2018. 283 с. URL: <https://kneu.edu.ua> (дата звернення: 17.02.2023).

36. Ляшенко В.І. Регулювання розвитку економічних систем: теорія, режими, інститути: монографія. Донецьк: ДонНТУ, 2006. 668 с.

37. Мала Н. Т., Грабельська О. В. Економічний розвиток підприємства: планування та моделювання. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. Вип. 739. С. 22–28.

38. Пакулін С.Л. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. *Траєкторія науки*. 2016. № 3(8). URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/upravlinnya-stalim-rozvitkom-suchasnogo-pidpriemstva> (дата звернення: 11.04.2023).

39. Пащенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник*

Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. Хмельницький, 2011. № 2. Т.2. С. 99-103.

40. Передерієнко Н. І. Сутнісно-змістовна характеристика процесів управління стратегічним розвитком підприємств. Стратегічні напрями розвитку підприємств видавничої галузі, поліграфічної діяльності і книготоргівлі: монографія / під. ред. Ганжурова Ю. С. Київ, 2015. С. 10–24.

41. Пірус В. О. Теоретико-прикладні аспекти управління інноваційним розвитком в умовах закладів вищої освіти / заг. ред. Б. М. Андрушків, О. І. Павликівська. Тернопіль: Паляниця В. А., 2018. 328 с.

42. Погорелов Ю.С. Природа, рушійні сили та способи розвитку підприємства. Харків: АдвТМ, 2010. 352 с

43. Погорелов Ю. С. Розвиток підприємства: поняття та види. *Культура народів Причорномор'я*. 2006. № 88. С. 75–81.

44. Пономаренко В.С. Стратегічне управління розвитком підприємства: навч. посібн. Харків: ХДЕУ, 2002. 640 с.

45. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2003. 328 с.

46. Прийма Л. Р., Кулиняк І. Я. Розвиток підприємства: сутність поняття. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України: збірник науково-технічних праць*. 2012. Вип. 22. 10. С. 236–241.

47. Про вищу освіту: Закон України від 01 лип. 2014 р. № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 02.04.2023).

48. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій: Постанова КМУ від 23 листоп. 2011 р. № 1341. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-p> (дата звернення: 02.04.2023).

49. Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти: Постанова КМУ від 29 квіт. 2015 р. № 266. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/266-2015-p> (дата звернення: 05.04.2023).

50. Про Національну доктрину розвитку освіти: Указ Президента України

від 17 квіт. 2002 р. № 347/2002. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2002> (дата звернення: 25.03.2023).

51. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року: Указ Президента України від 25 черв. 2013 р. № 344/2013. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013> (дата звернення: 25.03.2023).

52. Про освіту: Закон України від 05 верес. 2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 01.04.2020).

53. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.

54. Терованесов М. Р. Система вищої освіти: управління на засадах інерційності: монографія. Київ: Едельвейс, 2015. 339 с.

55. Ткаченко А. М., Марченко К. А. Сучасні підходи до управління розвитком підприємства. Економіка і регіон. 2014. Вип. 1. С. 85–90.

56. Тоцька О.Л. Управління розвитком вищої освіти України в Європейському освітньому просторі : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2020. 532 с.

57. Устенко А.О. Система управління підприємством. *Вісник Прикарпатського університету. Економіка*. 2014. Вип. X. С. 96–103.

58. Харченко В.А. Особливості застосування системного підходу до управління підприємством. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2012. Вип. 1.Т. 2. С. 242–246.

59. Харченко В.А. Сутність системи управління розвитком промислового підприємства. *Економіка промисловості*. 2013. № 4(64). С. 100–110.

60. Хвостіна І.М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 1. С. 30–33.

61. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. К., 2003. 608 с.

62. Черниш О. В. Концептуальні засади стратегічного управління закладами вищої освіти. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 3. С. 104–108. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2018_3_21 (дата звернення: 29.03.2023).

63. Шаров Ю.П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті:

концептуальні аспекти : монографія. Київ : УДАУ, 2001. 302 с.

64. Шимановська-Діанич Л.М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2012. 462 с.

65. Шкода Т.Н. Сутність соціального розвитку підприємства. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ": Технічний прогрес та ефективність виробництва*. – Харків, 2012. – № 16. – С. 79-64.