

1
02.06.2025

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

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

НЗБ

ЗАГОРУЙКО Анна Михайлівна
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-21-1)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

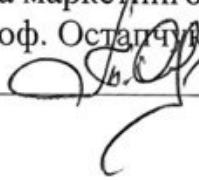
**УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ
ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

(представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»

галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

спеціальності 073 «Менеджмент»)

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



Керівник роботи:

к.е.н., доц. Царук І.М.

(наукове звання, прізвище та

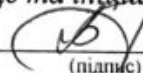
ініціали)


(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Бірюченко С.Ю.

(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Загоруйко А.М. Управління системою мотивації працівників Державного університету «Житомирська політехніка». Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі проаналізовано процес управління системою мотивації працівників Державного університету «Житомирська політехніка» та визначено основні напрями його удосконалення.

Ключові слова: мотивація, управління системою мотивації, мотиваційна політика, оплата праці, мотиваційний важіль, заклад вищої освіти.

Annotation

Zagoruyko A.M. Management of the motivation system of employees at the State University "Zhytomyr Polytechnic". Manuscript.

Bachelor's qualification work presented for the degree of higher education "Bachelor", field of knowledge 07 "Management and Administration" specialty 073 "Management". State University "Zhytomyr Polytechnic", Zhytomyr, 2025.

The bachelor's qualification work analyzes the process of managing the motivation system of employees at the enterprise and identifies the main areas of its improvement.

Keywords: motivation, management of the motivation system, motivational policy, remuneration, motivational lever, higher education institution.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	4
<i>Розділ 1. Теоретичні основи управління системою мотивації працівників закладів вищої освіти</i>	7
1.1. Поняття та роль мотивації працівників у системі управління закладом вищої освіти	7
1.2. Система управління мотивацією працівників у закладах вищої освіти	15
1.3. Методичні підходи до оцінки системи мотивації працівників закладів вищої освіти	25
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері мотивації працівників закладів вищої освіти	36
Висновки до розділу 1	43
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка стану та напрями удосконалення управління системою мотивації працівників Житомирська Політехніка</i>	45
2.1. Організаційно-управлінський аналіз закладу вищої освіти	45
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану закладу вищої освіти	52
2.3. Оцінка сучасного стану управління системою мотивації працівників закладу вищої освіти	61
2.4. Удосконалення управління системою мотивації працівників закладу вищої освіти	72
Висновки до розділу 2	82
<i>Висновки</i>	84
<i>Список використаних джерел</i>	87
<i>Додатки</i>	94

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Управління системою мотивації працівників закладу вищої освіти є одним із ключових аспектів забезпечення ефективної діяльності освітньої установи. Мотивація працівників, особливо науково-педагогічного персоналу, безпосередньо впливає на якість навчального процесу, рівень наукових досліджень та загальну репутацію закладу. В умовах сучасних викликів та конкуренції у сфері освіти актуальним є пошук нових підходів до стимулювання праці, які відповідали б потребам працівників і стратегічним цілям установи.

Система мотивації повинна враховувати не лише матеріальні стимули, але й нематеріальні, такі як визнання досягнень, можливість професійного розвитку, кар'єрне зростання та участь у наукових проєктах. Важливим завданням управління є формування позитивного робочого клімату, який сприяє підвищенню продуктивності, зменшенню плинності кадрів і зростанню рівня задоволеності працівників своєю діяльністю.

Науково-педагогічний персонал закладів вищої освіти має високий рівень професійної підготовки та прагне до самореалізації, тому важливо створити умови для розвитку їхніх компетенцій та заохотити до творчої діяльності. Одним із сучасних підходів до мотивації є грейдова система оплати праці, яка дозволяє чітко визначити критерії оцінювання, прозорість заробітної плати та справедливий розподіл винагород.

Управління системою мотивації працівників закладу вищої освіти - це складний, але необхідний процес, що вимагає систематичного аналізу потреб працівників, оцінки результатів їх діяльності та адаптації стимулів до змінних умов. Запровадження ефективної системи мотивації сприятиме не лише підвищенню продуктивності праці, а й розвитку інноваційної діяльності, підвищенню рівня академічної мобільності та зростанню міжнародної співпраці. Це дозволить закладу зміцнити свою позицію на освітньому ринку та сприяти формуванню позитивного іміджу серед студентів, науковців та партнерів.

В науковій літературі проблематика основних потреб мотиваційної діяльності ґрунтовано розглядається таким дослідниками, як А. Маслоу, Ф. Герцберг, М. Бурмака, М. Новікова, О. Гавриш, Д. Довгань, І. Крейдич тощо. Вивченню питань управління системою мотивації працівників закладів вищої освіти приділяли увагу українські науковці, такі як: Н. Бабовал, О. Бойко, І. Іваненко, А. Козинець, Т. Кружева, О. Лютко, Ю. Майстренко, О. Моренко, Т. Остапчук, Я. Рудик, А. Тютюнник, О. Чередник та інші.

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 системою мотивації працівників закладів вищої освіти, а також визначення основних напрямів її удосконалення в Житомирська Політехніка.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити поняття та роль мотивації працівників у системі управління закладом вищої освіти;
- дослідити систему управління мотивацією працівників у закладах вищої освіти;
- обґрунтувати методичні підходи до оцінки системи мотивації працівників закладів вищої освіти;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері мотивації працівників закладів вищої освіти;
- провести організаційно-управлінський аналіз закладу вищої освіти;
- провести діагностику фінансово-економічного стану закладу вищої освіти;
- представити оцінку сучасного стану управління системою мотивації працівників закладу вищої освіти;
- обґрунтувати напрями удосконалення управління системою мотивації працівників закладу вищої освіти.

Об'єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає процес управління системою мотивації працівників Житомирська політехніка, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення управління системою мотивації працівників Житомирська політехніка.

Методи дослідження. У роботі використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи: діалектичний метод для аналізу системи мотивації у взаємозв'язку із загальною стратегією управління ЗВО; методи спостереження, порівняння, індукції та дедукції для виявлення проблем у системі мотивації персоналу; анкетування – для дослідження ставлення працівників до питань мотивації; моделювання – для розробки і представлення методичних рекомендацій щодо підвищення ефективності системи мотивації працівників у процесі управління закладом вищої освіти; графічний метод для візуалізації даних та результатів.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, дані фінансової та управлінської звітності закладу вищої освіти.

Практичне значення одержаних результатів дослідження. Результати дослідження можуть бути використані адміністрацією Житомирська Політехніка для підвищення ефективності управління системою мотивації працівників, а також іншими ЗВО з метою покращення мотиваційної політики.

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 92 сторінках друкованого тексту. Робота містить 24 таблиці та 8 рисунків. Список використаних джерел налічує 71 найменування. Робота містить 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

1.1. Поняття та роль мотивації працівників у системі управління закладом вищої освіти

Мотивація працівників у системі управління закладом вищої освіти відіграє ключову роль у досягненні високих результатів діяльності установи. Від ефективності мотиваційної політики залежить якість освітніх послуг, рівень задоволеності студентів, репутація закладу та його конкурентоспроможність. Мотивовані співробітники більш активно залучаються до освітнього процесу, ініціюють інноваційні підходи до навчання та наукової діяльності, сприяють розвитку академічної культури. Водночас відсутність належної мотивації може призвести до зниження продуктивності праці, виникнення конфліктів у колективі та зростання плинності кадрів [34].

В умовах динамічного розвитку освітньої сфери та посилення конкуренції важливо враховувати індивідуальні потреби працівників і застосовувати різноманітні мотиваційні інструменти. До них належать матеріальні стимули, можливості професійного зростання, визнання досягнень і забезпечення комфортних умов праці. Формування ефективної системи мотивації сприяє підвищенню залученості персоналу, стимулює розвиток творчого потенціалу та підвищує якість освітніх послуг. Успішна мотиваційна політика сприяє формуванню позитивного іміджу закладу вищої освіти та його сталому розвитку. Таким чином, мотивація працівників є невід'ємним елементом системи управління, який визначає успіх на сучасному ринку освітніх послуг.

Мотивація - це процес спонукання людини до досягнення певних цілей шляхом задоволення її потреб, інтересів та бажань. Вона визначає внутрішні й зовнішні фактори, які впливають на поведінку людини, спрямовують її дії та визначають рівень зусиль, що докладаються для досягнення результатів. У

контексті управління мотивація є важливим інструментом підвищення продуктивності праці, формування відповідальності та залученості працівників до діяльності організації. Мотивація може бути внутрішньою та зовнішньою. Ефективна мотивація сприяє досягненню особистих і організаційних цілей, підтриманню позитивного робочого клімату та розвитку працівників [48].

Узагальнюючи основні наукові здобутки у дослідженні поняття «мотивація», доцільно відмітити, що ця функція менеджменту є багатограним явищем, яке стосується як психологічних, так і соціальних аспектів людської діяльності. Наявні в підходи та теорії мотивації дають змогу розглядати це явище з різних точок зору. Систематизація цих основних підходів до розуміння мотивації подана у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Систематизація основних теоретичних підходів до розуміння
сутності мотивації

Назва підходу	Основний фокус теоретичних поглядів	Представники підходу та характерні риси їх погляду
1	2	3
Психологічний підхід	Орієнтується на внутрішні процеси, що визначають бажання людини досягати певних цілей	Теорія потреб Маслоу (піраміда Маслоу). Маслоу визначив п'ять основних рівнів потреб, що визначають мотивацію людини. Починаючи з базових фізіологічних потреб (їжа, вода) і досягнення самореалізації (найвищий рівень), кожен рівень потребує задоволення для того, щоб перейти до наступного. Мотивація в цій теорії полягає в прагненні задоволення потреб на кожному з рівнів піраміди.
		Теорія гедонізму давньогрецького філософа Епікура (341–270 до н.е.). Згідно з цією теорією, мотивація зумовлена прагненням до отримання приємних відчуттів та уникнення болю. Людина прагне до задоволення своїх бажань і потреб, що викликає емоційне задоволення. Епікур вважав, що найвищим благом є саме насолода, але це не означає, що гедонізм пропагує пошук миттєвих і непоміркованих задовольень. Його теорія орієнтується на досягнення розумних і поміркованих задовольень, які забезпечують спокій душі та здоров'я.
		Теорія самодетермінації (Р. Декі та Е. Райан). Підкреслює важливість внутрішньої мотивації та задоволення трьох основних психологічних потреб: автономії, компетентності та взаємозв'язку. Людина мотивована не тільки зовнішніми факторами, але й внутрішнім прагненням до розвитку і досягнення цілей, що мають для неї сенс.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Когнітивний підхід	Когнітивні теорії мотивації орієнтуються на процеси мислення та оцінки ситуацій. Мотивація розглядається як результат того, як людина розуміє і інтерпретує навколишній світ	Теорія очікувань (В. Врум). Згідно з цією теорією, людина приймає рішення на основі очікувань того, що вона отримає в результаті своїх дій («валентність»). Мотивація залежить від того, наскільки сильною є віра у можливість досягти бажаного результату (ефективність) та від того, як важливий цей результат для людини.
		Теорія досягнення (Г. Аткинсон). Людина мотивована досягненням успіху та уникненням невдач. Мотивація визначається особистісними рисами (рівень потреби в досягненні успіху) і фактором ситуації.
Соціальний підхід	Мотивація не обмежується тільки індивідуальними факторами, а також має сильний соціальний вимір	Теорія соціальних порівнянь (Л. Фестінгер). Людина має тенденцію оцінювати себе і свої досягнення через порівняння з іншими. Це соціальне порівняння може стимулювати мотивацію, коли людина прагне перевершити інших або, навпаки, знижує свої зусилля, якщо оцінює свої досягнення як кращі.
		Соціальна мотивація. Люди часто прагнуть досягти певних цілей через вплив і підтримку інших людей. Мотивація може бути спрямована на те, щоб отримати схвалення, повагу або допомогу з боку оточення.
Економічний підхід	У економіці мотивація зазвичай розглядається через призму винагород та стимулів, здебільшого матеріального характеру	Теорія стимулів (Ф. Тейлор). Тейлор вважав, що мотивація працівників у роботі може бути значною мірою забезпечена через правильні матеріальні стимули, такі як зарплата, бонуси та інші винагороди.
		Теорія людини як ресурсу. З економічної точки зору, мотивація є інструментом підвищення продуктивності праці через ефективне управління людськими ресурсами.
Мотивація в управлінні	Управлінський підхід до мотивації розглядає, як керівники можуть впливати на мотивацію працівників для досягнення цілей організації	Теорія Х та Теорія Y (Дуглас МакГрегор). Теорія Х передбачає, що працівники природно не люблять працювати і тому потребують жорсткого контролю. Теорія Y, в свою чергу, вважає, що працівники можуть бути самостійними та відповідальними, і мотивація на робочому місці формується через довіру і підтримку розвитку.
		Теорія двофакторної мотивації (Фредерік Герцберг). Герцберг поділяє фактори мотивації на "гігієнічні" (умови праці, заробітна плата) та "мотиваційні" (досягнення, визнання). Мотивація досягнень виникає з позитивних змін у цих аспектах.
Технічний та цифровий підхід	З розвитком технологій мотивація все більше визначається через цифрові інструменти	Гейміфікація. Використання елементів ігор (бали, рівні, досягнення) для підвищення мотивації в навчанні або на роботі.
		Інструменти самоконтролю. Сучасні технології дозволяють людям відслідковувати свої досягнення та ставити цілі, що може підвищити рівень їх мотивації.

Джерело: складено автором на основі [5; 10; 13; 20; 32; 58]

Отже, загальний характер змін у суспільстві, середовищі діяльності визначає характер мотивації до здійснення трудової діяльності. Сама мотивація стає ще більш складним і багатогранним феноменом, який можна розглядати з різних підходів. Вона формується на основі індивідуальних потреб, когнітивних оцінок, соціальних впливів та економічних стимулів. Оскільки люди мають різні потреби, переконання та цінності, мотивація буде варіюватися залежно від обставин і контексту [32; 58].

Для науково-педагогічної діяльності сам характер мотивуючих факторів та процесу отримання задоволення від роботи є доволі складним дослідницьким явищем, оскільки пов'язаний з мотиваційними пріоритетами. Саме такі пріоритети індивідуалізують можливість застосування традиційних матеріальних та нематеріальних спонукальних заходів.

Якщо узагальнити, то мотиваційні пріоритети науково-педагогічних працівників – це фактори та цілі, які визначають рівень задоволення та продуктивності викладачів у їхній професійній діяльності. Вони включають як внутрішні, так і зовнішні стимули, що сприяють ефективній роботі в освітньому середовищі. Розуміння мотиваційних пріоритетів викладачів допомагає не тільки поліпшити їхні умови праці, управлінські процеси у ЗВО, а й покращити якість освіти в цілому [69].

Як свідчить структурування мотиваційних пріоритетів викладачів, вони є різноманітними і багатоаспектними. Крім того такі пріоритети включають не лише матеріальні стимули, але й прагнення до самореалізації, розвитку, визнання та впливу на суспільство. Розуміння цих пріоритетів дає змогу керівництву навчальних закладів створювати сприятливі умови для роботи викладачів, що в свою чергу підвищує якість освіти і задоволення роботи персоналу.

Вважаємо, що під мотивацією працівників у системі управління закладом вищої освіти слід розуміти процес стимулювання викладачів, наукових співробітників та адміністративного персоналу до ефективної професійної діяльності з метою досягнення стратегічних цілей закладу. Вона охоплює

сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на ставлення працівників до роботи, їхню залученість, відповідальність та ініціативність.

Мотивація в цьому контексті сприяє підвищенню якості освітніх послуг, наукової продуктивності, формуванню позитивного іміджу закладу та розвитку академічної культури. Ефективна мотиваційна політика враховує індивідуальні потреби співробітників, забезпечує можливості для професійного розвитку, матеріального стимулювання, соціального визнання та кар'єрного зростання. Вона також сприяє створенню сприятливого психологічного клімату в колективі, зменшенню рівня плинності кадрів і попередженню професійного вигорання. Таким чином, мотивація працівників є важливим елементом управління закладом вищої освіти, що сприяє його сталому розвитку та конкурентоспроможності [34; 46].

Роль мотивації працівників у системі управління закладом вищої освіти є надзвичайно важливою, оскільки вона безпосередньо впливає на якість освітнього процесу, наукову діяльність, репутацію закладу та його конкурентоспроможність. Мотивація є потужним інструментом управління персоналом, який стимулює працівників до продуктивної роботи, розвитку професійних компетенцій та досягнення стратегічних цілей закладу [26].

Основні аспекти ролі мотивації працівників у системі управління закладом вищої освіти узагальнено на рис. 1.1.

Отже, мотивація працівників у системі управління закладом вищої освіти відіграє ключову роль у підвищенні продуктивності праці, якості освітніх послуг та наукової діяльності. Вона сприяє розвитку творчого потенціалу персоналу, формуванню здорового психологічного клімату та зниженню плинності кадрів. Ефективна мотивація підтримує інноваційний розвиток закладу, сприяє реалізації стратегічних цілей та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Мотивовані працівники сприяють зміцненню позитивного іміджу закладу та його конкурентоспроможності. Отже, мотивація є невід'ємною складовою успішного управління закладом вищої освіти в сучасних умовах.

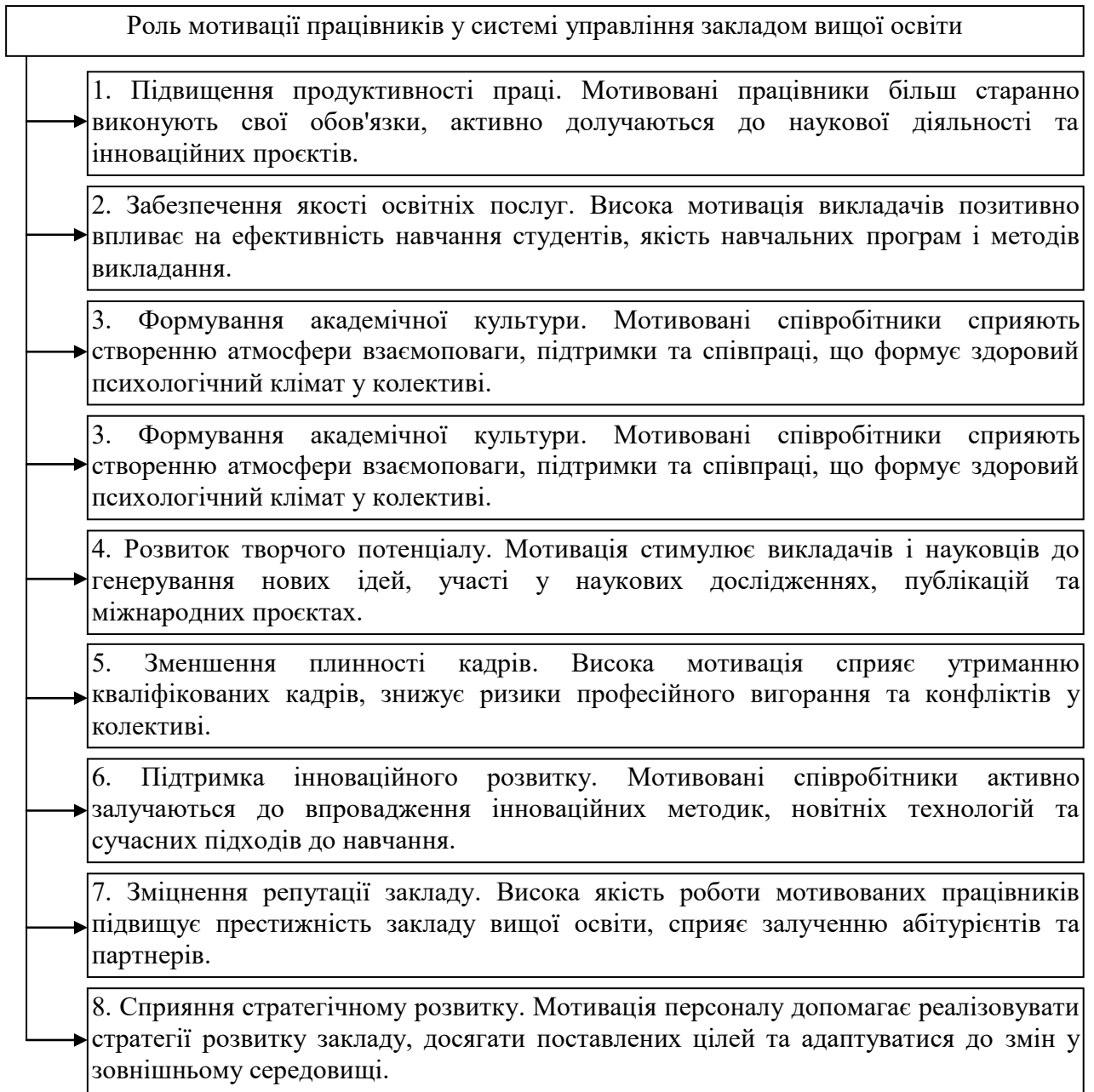


Рис. 1.1. Роль мотивації працівників у системі управління
закладом вищої освіти

Джерело: складено автором на основі [1; 4]

Управління кар'єрою викладача відзначається саме наявністю мотивації. Сучасне управління в системі вищої освіти має характеризуватися наступними мотиваційно орієнтованими якостями [21]:

- наполегливість – спрямованість на досягнення мети;
- наставництво – здатність якісно виступати перед аудиторією на презентаціях і тренінгах та налагоджувати діалог;

- відповідальність;
- планування.

Функції мотивації в системі закладів вищої освіти - це основні напрями її впливу на працівників та організацію, спрямовані на досягнення ефективності освітнього процесу, розвитку наукової діяльності та підвищення конкурентоспроможності закладу. Вони забезпечують узгодження інтересів працівників із цілями закладу та сприяють формуванню сприятливого робочого клімату [31].

Основні функції мотивації персоналу в системі закладів вищої освіти представлено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Функції мотивації персоналу в системі закладів вищої освіти

Джерело: складено автором на основі [31; 46]

Можна стверджувати, що мотивація виконує важливу роль у системі управління закладом вищої освіти, забезпечуючи ефективність праці, розвиток персоналу та досягнення стратегічних цілей закладу.

Складовими функціонування системи мотивації вищого навчального закладу є [57]:

- визначення стратегічних цілей діяльності вищого навчального закладу;
- формування чітких критеріїв оцінки діяльності науково-педагогічних працівників;
- забезпечення прозорості та об'єктивності процесу здійснення зазначеної оцінки;
- розробка винагороди за результати діяльності;
- відкритість інформації щодо мотиваційних механізмів для всіх працівників.

Мотиваційний механізм має ґрунтуватись на відповідних принципах, які являють собою основоположні правила та підходи до стимулювання працівників, спрямовані на досягнення цілей закладу вищої освіти. Ці принципи визначають, як саме має бути організована система мотивації, щоб вона була ефективною, справедливою та результативною.

Мотиваційний механізм має ґрунтуватись на наступних принципах [67]:

- гнучкості – оперативне реагування на тенденції у зовнішньому та внутрішньому освітньому і науковому просторах;
- відповідності – встановлення рівня винагород, що відповідає рівню досягнень;
- відкритості – рівність можливостей та відкритість інформації для всіх працівників;
- комплексності – полягає у системному врахуванні організаційно-правових, фінансово-економічних, науково-дослідницьких факторів;
- узгодженість – виявлення та усунення невідповідностей в системі мотивації;

- стабільність – наявність певних завдань, методів мотивації та процедур їх виконання;
- регулювання – визначення та дотримання чинників управління, виконання, взаємодії та контролю;
- інноваційність – пошук та впровадження нових ефективних рішень щодо забезпечення функціонування мотиваційної системи.

Таким чином, можна зробити висновок, що мотивація працівників у системі управління закладом вищої освіти є ключовим фактором підвищення ефективності освітнього процесу, наукової діяльності та розвитку закладу загалом. Вона поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, спрямовані на задоволення потреб персоналу, розвиток їхніх професійних компетенцій та досягнення стратегічних цілей установи. Мотивація забезпечує формування позитивного робочого клімату, сприяє командній роботі, знижує рівень конфліктів і професійного вигорання. Вона також відіграє важливу роль у підтримці інноваційного розвитку, залученні співробітників до впровадження новітніх методик та підвищенні якості освітніх послуг. Ефективна мотивація працівників сприяє зміцненню репутації закладу вищої освіти, підвищенню його конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг та залученню студентів. Загалом, мотивація є невід'ємною складовою успішного управління закладом вищої освіти, яка забезпечує стабільний розвиток і досягнення високих результатів. Її значення важко переоцінити, оскільки мотивовані працівники є запорукою успіху та сталого розвитку закладу.

1.2. Система управління мотивацією працівників у закладах вищої освіти

Мотивація персоналу є одним із ключових факторів успіху будь-якої організації, зокрема закладів вищої освіти (ЗВО). В умовах сучасного розвитку суспільства, що характеризується стрімкими змінами в економіці, соціальній сфері та технологіях, мотивація працівників освітньої галузі відіграє значну роль

у забезпеченні високої якості освітніх послуг, оскільки закладає фундамент для майбутніх змін [37].

Управління мотивацією у ЗВО є особливо важливим через складність і багатофункціональність освітнього процесу. Науково-педагогічна та педагогічна діяльність вимагають високого рівня професійної компетентності, інноваційного підходу та залученості до постійного саморозвитку. Проте, недостатній рівень мотивації серед викладачів може призводити до зниження ефективності освітньої діяльності, незадоволеності працею та, відповідно, негативно впливати на успіхи студентів [38].

Особливого значення у даному контексті набуває питання вибору найбільш ефективних для застосування фінансових і нефінансових стимулів, які забезпечать підвищення продуктивності роботи викладацького персоналу в умовах постійного ускладнення характеру їх роботи. Пошук інноваційних підходів до мотивування, адаптованих до умов сучасного українського та глобального освітнього простору, є актуальним завданням для дослідників та керівників закладів вищої освіти.

Система управління мотивацією працівників у закладах вищої освіти - це організований комплекс заходів, стратегій та інструментів, спрямованих на стимулювання та підтримку трудової діяльності співробітників з метою досягнення високих результатів у навчальному та науковому процесах. Вона включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули, які допомагають забезпечити ефективну роботу персоналу, підвищити їх зацікавленість у розвитку закладу та досягненні його стратегічних цілей. Система мотивації в ЗВО повинна бути гнучкою, адаптованою до змін у зовнішньому середовищі та вимогах сучасного освітнього процесу.

Основні складові системи управління мотивацією в ЗВО включають [21]:

1. Стратегії стимулювання - розробка ефективних підходів до мотивації, включаючи фінансові та нефінансові стимули.
2. Оцінка та моніторинг - регулярна оцінка рівня мотивації працівників, аналіз результатів їхньої діяльності.

3. Підвищення кваліфікації - організація програм навчання та професійного розвитку.

4. Кар'єрне зростання - створення можливостей для розвитку і просування по службі.

5. Психологічна підтримка - формування сприятливого морального клімату, що мотивує співробітників до високих досягнень.

Загалом, система управління мотивацією працівників у ЗВО має на меті забезпечення не тільки ефективної роботи, а й сталий розвиток закладу, створення умов для творчої діяльності та високої професійної підготовки співробітників.

Основні мотиваційні пріоритети викладачів ЗВО узагальнені на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Основні мотиваційні пріоритети викладачів ЗВО

Джерело: складено автором на основі [4; 21]

У практичному контексті управлінського впливу на ефективність працівників вищих навчальних закладів важливим є правильний вибір стимулів для кожного науково-педагогічного працівника, з урахуванням його особистих пріоритетів. Такий індивідуалізований підхід до мотивації дозволяє досягти

максимального результату, оскільки стимулює кожного працівника в залежності від його потреб та інтересів.

Отже, в якості мотиваційних факторів діяльності науково-педагогічного працівника слід відзначити наступні [26; 43]:

- визнання;
- досягнення;
- відповідальність;
- кар'єрне зростання;
- підвищення професійного іміджу;
- підвищення достатку та добробуту.

Мотиви науково-педагогічної діяльності поділяються на групи [31; 46]:

1. Мотиви обов'язку. Це внутрішні переконання, що викладач має виконувати свої професійні обов'язки відповідно до вимог і стандартів. Ці мотиви можуть бути пов'язані з етичними та моральними принципами, що зобов'язують педагога сумлінно виконувати свою роботу. Вони виникають із усвідомлення важливості його ролі у розвитку освіти та суспільства в цілому.

2. Мотиви цікавості та захоплення предметом викладання. Це мотиви, що базуються на внутрішньому інтересі до предмета викладання. Якщо викладач справді захоплений тим, що він навчає, це допомагає йому викликати зацікавленість у студентів і активно сприяти їхньому навчальному процесу. Такий мотив стимулює творчість і глибокий підхід до науково-педагогічної діяльності.

3. Мотиви зацікавленості у спілкуванні зі студентами. Це мотиви, які виникають через бажання викладача взаємодіяти з учнями, передавати свої знання та досвід. Зазвичай такі мотиви з'являються у тих, хто насолоджується навчанням інших і відчуває задоволення від прогресу студентів. Спілкування із студентами стає важливим елементом професійного задоволення для викладача.

Зважаючи на соціально-психологічні чинники, система мотивації працівників сфери вищої освіти має містити матеріальні, нематеріальні та

змішані форми мотивації праці. Відповідно до форм мотивації можна виокремити наступні методи [37; 67]:

1. Прямого матеріального впливу - охоплює грошову винагороду діяльності через заробітну плату, преміювання, надбавки.

2. Опосередкованого матеріального впливу - фінансове заохочення через можливості отримання наукових грантів, спеціальних стипендій, розширення соціального пакету.

3. Нематеріальні методи сфери здійснення творчості - підтримка у розробці та впровадженні авторських інноваційних проектів та винаходів працівників; організація участі у міжнародних наукових дослідженнях.

4. Нематеріальні методи сфери забезпечення комфорту - облаштування робочого місця зручним для працівника сучасним обладнанням, новітнім програмним забезпеченням; створення графіків роботи із врахуванням побажань працівників сфери вищої освіти; дотримання корпоративної етики.

У табл. 1.2 представлені основні типи матеріальних і нематеріальних стимулів для викладачів та їх використання в закладах вищої освіти.

Таблиця 1.2

Варіанти матеріальних та нематеріальних стимулів для викладачів
та їх застосування у закладах вищої освіти (ЗВО)

Тип стимулу	Приклад стимулу	Застосування у ЗВО
1	2	3
Матеріальні стимули	Зарплата	Розмір основної заробітної плати викладача, що залежить від кваліфікації та досвіду.
	Бонуси та премії	Додаткові виплати за досягнення високих результатів у викладанні, наукових досягненнях.
	Грошові винагороди за публікації	Премії для викладачів за публікації наукових статей у рецензованих журналах.
	Матеріальна підтримка для наукових досліджень	Фінансування наукових проектів або закупівля обладнання для проведення досліджень.
	Оплата навчальних матеріалів (підручники, методички)	Викладачам можуть компенсувати витрати на розробку та публікацію навчальних матеріалів.

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
	Соціальні пільги	Забезпечення медичного страхування, пенсійних виплат, а також інших соціальних гарантій.
Нематеріальні стимули	Визнання досягнень	Офіційні подяки, грамоти, публічні виступи про досягнення викладача на нарадах чи конференціях.
	Кар'єрне зростання	Можливість отримання вищих посад у закладі (завідувач кафедри, декан факультету).
	Система розвитку професійних компетенцій	Проведення курсів підвищення кваліфікації, участь у професійних семінарах та конференціях.
	Гнучкий графік роботи	Можливість вибору часу для проведення лекцій, а також можливість роботи в дистанційному форматі.
	Підтримка в науковій діяльності	Менторство для молодих викладачів, доступ до наукових грантів, організація наукових конференцій.
	Моральне задоволення від успіхів студентів	Задоволення від досягнень студентів, підвищення їхніх результатів у навчанні та науковій діяльності.
	Підвищення статусу	Участь викладача в престижних проектах, конференціях, а також можливість отримання нагород від академічних організацій.
	Приязні стосунки в колективі	Створення комфортної атмосфери в колективі через підтримку, взаємодопомогу між викладачами та адміністрацією.

Джерело: складено автором на основі [57; 70]

Необхідною умовою впровадження матеріальних форм мотивації є наявність фінансових ресурсів щодо їх забезпечення. До методів прямого матеріального впливу належать оплата науково-педагогічним працівникам сфери вищої освіти окладів, також доплат і надбавок. Можливою є погодинна оплата праці, що здійснюється відповідно цивільно-правового договору та не вимагає процедури конкурсу на заміщення вакантних посад. Відповідно до наказу Міністерства освіти і науки України «Про впорядкування умов оплати праці та затвердження схем тарифних розрядів працівників навчальних закладів, установ освіти та наукових установ» від 26.09.2005 № 557 сума надбавок у викладача вищого навчального закладу, що не має статус національного, не може перевищувати 50%. У вищих навчальних закладів зі статусом «національний» – до 100%, якщо достатньо фонду оплати праці [51].

Види надбавок та доплат науково-педагогічним працівникам сфери вищої освіти України наведено у табл. 1.3.

Методи опосередкованого матеріального впливу охоплюють фінансування [4; 67]:

- публікацій у науковій періодичній літературі, що належить до міжнародних баз даних;
- видавництво монографій;
- витрати на організацію проведення лекцій та семінарів поза межами навчального закладу;
- навчання на курсах підвищення кваліфікації в Україні та закордоном.

Таблиця 1.3

Види надбавок та доплат науково-педагогічним працівникам
сфери вищої освіти України

Доплати	Надбавки
за науковий ступінь кандидата наук (доктора філософії) – 15%;	за складність і напруженість роботи (до 50% окладу або до 100% окладу);
за науковий ступінь доктора наук – 25%;	за високі досягнення – до 50%;
за вчене звання доцента – 25%;	за виконання важливої роботи – до 50%;
за вчене звання професора – 33%;	за знання та використання іноземної мови – зазвичай 10%;
за завідування кафедрою – до 20% (за колективним договором);	надбавка за вислугу років: - 3 роки – 10%, - 10 років – 20%, - 20 років – 30%
за виконання обов'язків заступника декана, вченого секретаря – до 30%;	
за звання «Заслужений діяч науки і техніки» – 20%	

Джерело: складено автором на основі [51]

Використання матеріальних методів сприятиме фінансовому забезпеченню працівників, покращенню соціально-економічному становищу їх родин. Застосування нематеріальних методів здійснює психологічний вплив на особистість, виступає в якості механізмів самореалізації, наукового та творчого розвитку, впровадженню розроблених ідей у науково-освітню та практичну діяльність, що сприятиме самореалізації працівників у вищому навчальному закладі.

Для забезпечення ефективної мотиваційної діяльності керівництво вищого навчального закладу надає можливості використання будь-якого із

запропонованих методів, а працівники мають можливість самостійно обирати ті варіанти, які найбільше відповідають їх власним потребам та інтересам [37].

Важливо відзначити існування різниці між методами мотивації та законодавчо встановленими нормами охорони праці та засадами законодавства України про працю. Забезпечення керівництвом закладу вищої освіти умов праці та її оплати, що гарантуються на загальнодержавному та регіональному законодавчому рівнях, має здійснюватися у повному обсязі. Зниження рівня гарантованих умов в якості методу покарання в системі мотивації є неприпустимим.

Функціонування системи мотивації працівників сфери вищої освіти має бути комплексним, оскільки поєднує в собі не лише працевлаштування на вакантну посаду висококваліфікованого співробітника та підписання із ним тривалого контракту, а й забезпечення умов для праці співробітника, щоб у нього не виникла необхідність передчасно розірвати контракт [37].

При впровадженні форм та методів мотивації праці важливим є забезпечення системного процесу взаємодії між керівництвом та працівниками. Окрім зовнішніх результатів застосованих методів мотивації, що проявляються у зростанні кількості та якості наукових робіт, отримання відзнак, нагород та ін., важливим є аналіз ставлення співробітників до діючої системи. Доцільним є регулярне періодичне анкетування працівників вищого навчального закладу щодо позитивних, негативних рис системи мотивації та пропозицій щодо її вдосконалення.

Використання матеріальних та нематеріальних форм мотивації сприяє зацікавленості працівників у створенні новітніх якісних досліджень. Це є важливою засадою розвитку університету в цілому, оскільки рейтинги закладів вищої освіти залежать від підвищення активності друкування у виданнях, що належить до міжнародних метричних систем баз даних.

Основні чинники різних напрямків діяльності науково-педагогічних працівників, що мають бути враховані у системі мотивації, відображені на рис. 1.4.

За умови ефективної організації системи мотивації можливо забезпечити:

- зростання здорової конкуренції в колективі;
- покращення самореалізації співробітників і збільшення ефективності та якості їх професійної діяльності;
- підвищення рівня конкурентоспроможності серед вищих навчальних закладів, що забезпечує високий попит на освітні послуги серед абітурієнтів.



Рис. 1.4. Основні чинники діяльності науково-педагогічних працівників, що мають бути враховані у системі мотивації

Джерело: складено автором на основі [18; 27]

Управління мотивацією науково-педагогічних працівників має враховувати потребу в постійному достатньому рівні організаційно-фінансового забезпечення мотиваційних заходів (рис. 1.5).

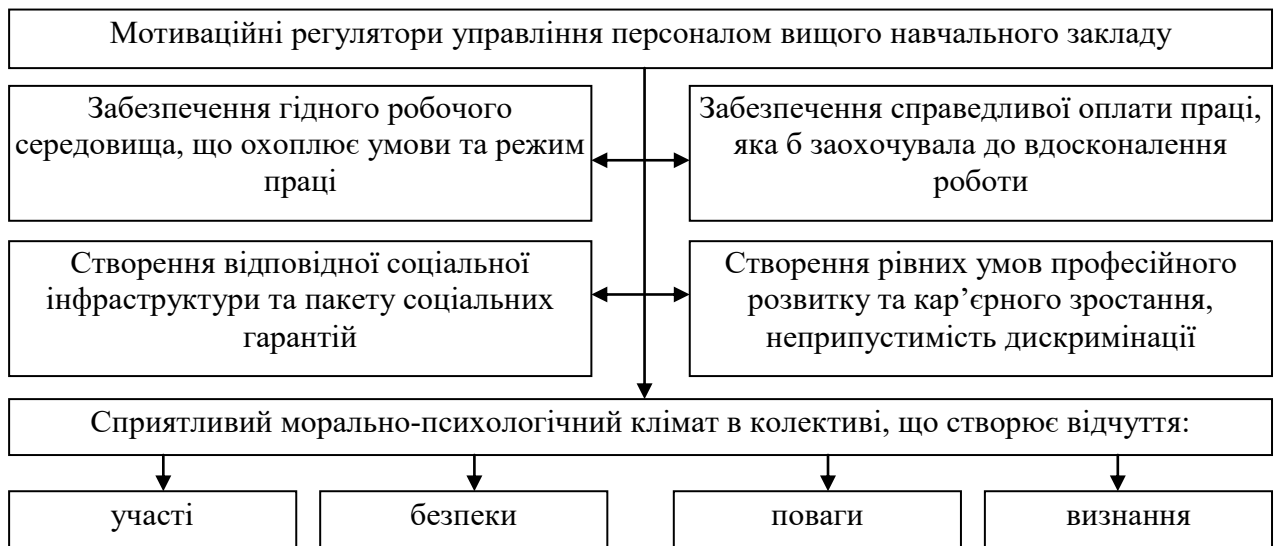


Рис. 1.5. Мотиваційні регулятори управління персоналом вищого навчального закладу

Джерело: складено автором на основі [31; 43]

Специфіка діяльності науково-педагогічних працівників характеризується творчим, дослідницьким та інноваційним характером, що має освітній та комунікативний напрямок. Тому врахування творчих мотивів поведінки є важливим для ефективного управління вищим навчальним закладом. Інноваційна спрямованість праці передбачає використання новітніх інформаційних та технічних засобів, каналів комунікацій та освітніх платформ. Управління мотивацією розвитку професійної компетентності науково-педагогічних працівників повинно ґрунтуватися на особистісно орієнтованому підході. З точки зору розвитку закладу вищої освіти, ефективна мотивація сприяє формуванню позитивного корпоративного клімату та високого рівня залученості працівників до процесів інституційних змін [43].

Таким чином, розвиток системи управління мотивацією працівників у закладах вищої освіти є важливим елементом для підвищення ефективності навчального процесу та досягнення високих результатів у науковій діяльності. Важливо враховувати індивідуальні потреби та пріоритети кожного викладача при виборі стимулів, що дозволить створити умови для самореалізації та професійного росту. Комбінація матеріальних та нематеріальних стимулів є основою для забезпечення комплексного підходу до мотивації працівників.

Матеріальні стимули, такі як премії та бонуси, сприяють досягненню короткострокових результатів, тоді як нематеріальні стимули, наприклад, визнання та кар'єрний ріст, забезпечують довгострокову лояльність і задоволення від роботи. Важливим аспектом є також підтримка здорового психологічного клімату в колективі, що підвищує ефективність роботи та мотивацію викладачів. В умовах економічної нестабільності необхідно забезпечити збалансовану систему стимулів, щоб уникнути зниження мотивації працівників. У результаті, ефективно розвинена система управління мотивацією допоможе підвищити якість освіти та зміцнити конкурентоспроможність закладів вищої освіти. Важливою є інтенсифікація процесу інтеграції в європейський освітній простір через зростання кількості проектів міжнародної освітньо-наукової співпраці.

1.3. Методичні підходи до оцінки системи мотивації працівників закладів вищої освіти

В сучасних умовах оцінка системи мотивації працівників закладів вищої освіти є важливим інструментом управління, який впливає на якість освітнього процесу та досягнення стратегічних цілей установи. Від того, наскільки ефективно мотивовані викладачі, залежить їхня залученість у робочий процес, рівень задоволеності роботою та прагнення до професійного розвитку. Недостатня або невідповідна мотивація може призвести до зниження продуктивності працівників, зростання плинності кадрів і втрати цінних фахівців. Оцінка мотиваційної системи дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підходів до стимулювання, адаптувати їх до потреб колективу та вдосконалити механізми заохочення. Крім того, ефективна система мотивації сприяє формуванню позитивного психологічного клімату в колективі, що позитивно впливає на співпрацю між працівниками та створює атмосферу підтримки й довіри [32].

Аналіз результативності мотиваційних заходів дає можливість керівництву закладу вищої освіти приймати обґрунтовані рішення щодо вдосконалення кадрової політики та підвищення конкурентоспроможності установи. Оцінка мотиваційної системи також допомагає визначити, які стимули - матеріальні чи нематеріальні - є найбільш дієвими для викладачів різних вікових категорій, кваліфікацій та досвіду. Зважаючи на динамічні зміни в освітньому середовищі та економічні виклики, постійний моніторинг ефективності мотивації працівників стає необхідністю. Це дозволяє закладам вищої освіти швидко реагувати на потреби співробітників, підтримувати їхню професійну активність та створювати умови для розвитку творчого потенціалу. Таким чином, оцінка ефективності системи мотивації є основою для вдосконалення роботи викладачів, що сприяє досягненню високих стандартів освіти та наукової діяльності [10].

Процес оцінки системи мотивації працівників закладів вищої освіти - це комплекс заходів, спрямованих на аналіз ефективності мотиваційних механізмів, які використовуються для стимулювання викладачів та науково-педагогічного персоналу. Він охоплює збір і аналіз даних про рівень задоволеності працівників роботою, їхню залученість у професійну діяльність, продуктивність та досягнення.

Метою цього процесу є виявлення сильних і слабких сторін існуючої мотиваційної системи, визначення дієвих стимулів та розробка рекомендацій для покращення мотиваційних підходів. Оцінка може здійснюватися за допомогою опитувань, інтерв'ю, аналізу результатів роботи та порівняння показників із встановленими стандартами. Важливо враховувати індивідуальні особливості викладачів, їхні потреби та пріоритети, щоб створити мотиваційну систему, яка сприяє підвищенню якості освітнього процесу та розвитку творчого потенціалу працівників. Ефективний процес оцінки мотиваційної системи допомагає керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо вдосконалення кадрової політики, запобігати професійному вигоранню викладачів та знижувати плинність кадрів.

Завдання оцінки системи мотивації працівників закладів вищої освіти охоплюють такі аспекти [4; 20]:

1. Визначення рівня задоволеності працівників роботою. Аналіз задоволеності викладачів умовами праці, рівнем оплати, кар'єрними можливостями та взаємодією з керівництвом і колегами.

2. Оцінка ефективності застосованих мотиваційних заходів. Виявлення, які матеріальні та нематеріальні стимули є найбільш дієвими для різних категорій працівників.

3. Виявлення факторів, що демотивують. Встановлення причин низької мотивації, таких як незадовільні умови праці, брак професійного розвитку чи відсутність визнання.

4. Аналіз впливу мотивації на продуктивність. Дослідження взаємозв'язку між рівнем мотивації працівників і їхньою ефективністю у викладанні та науковій діяльності.

5. Формування рекомендацій для вдосконалення мотиваційної системи. Розробка пропозицій щодо поліпшення існуючих мотиваційних механізмів і створення нових підходів, орієнтованих на індивідуальні потреби співробітників.

6. Запобігання професійному вигоранню. Оцінка можливих ризиків емоційного вигорання та розробка стратегій для їхньої мінімізації.

7. Підтримка позитивного психологічного клімату в колективі. Вивчення міжособистісних стосунків між викладачами та адміністрацією, а також їхній вплив на мотивацію працівників.

Реалізація цих завдань дозволяє закладам вищої освіти своєчасно адаптувати мотиваційну політику до змін у потребах працівників та підвищити якість освітнього процесу [20].

Процес мотивації працівників є складним і динамічним явищем, яке перебуває під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Через це необхідно регулярно перевіряти, наскільки заходи, що заплановані та реалізовані в межах мотиваційної системи, відповідають потребам працівників та цілям закладу

вищої освіти. Важливим етапом цього процесу є оцінка результативності мотиваційних підходів, яка залишається однією з найбільш складних і недостатньо вивчених проблем у науковій та практичній сфері.

Дослідження вітчизняних науковців показують, що питання ефективності мотивації працівників досі потребує глибшого опрацювання в українській економічній науці. Попри це, запровадження систем мотивації вимагає значних ресурсів, тому їхня ефективність має бути ретельно оцінена. Це дозволить зробити обґрунтовані висновки щодо доцільності впроваджених заходів та їхнього впливу на досягнення стратегічних цілей закладу [24].

Узагальнений підхід до оцінки ефективності мотиваційної системи науково-педагогічного персоналу закладів вищої освіти наведено на рис. 1.6.

Підготовчий етап оцінки ефективності сформованої системи мотивації науково-педагогічного персоналу закладів вищої освіти має ключове значення в сучасних умовах.

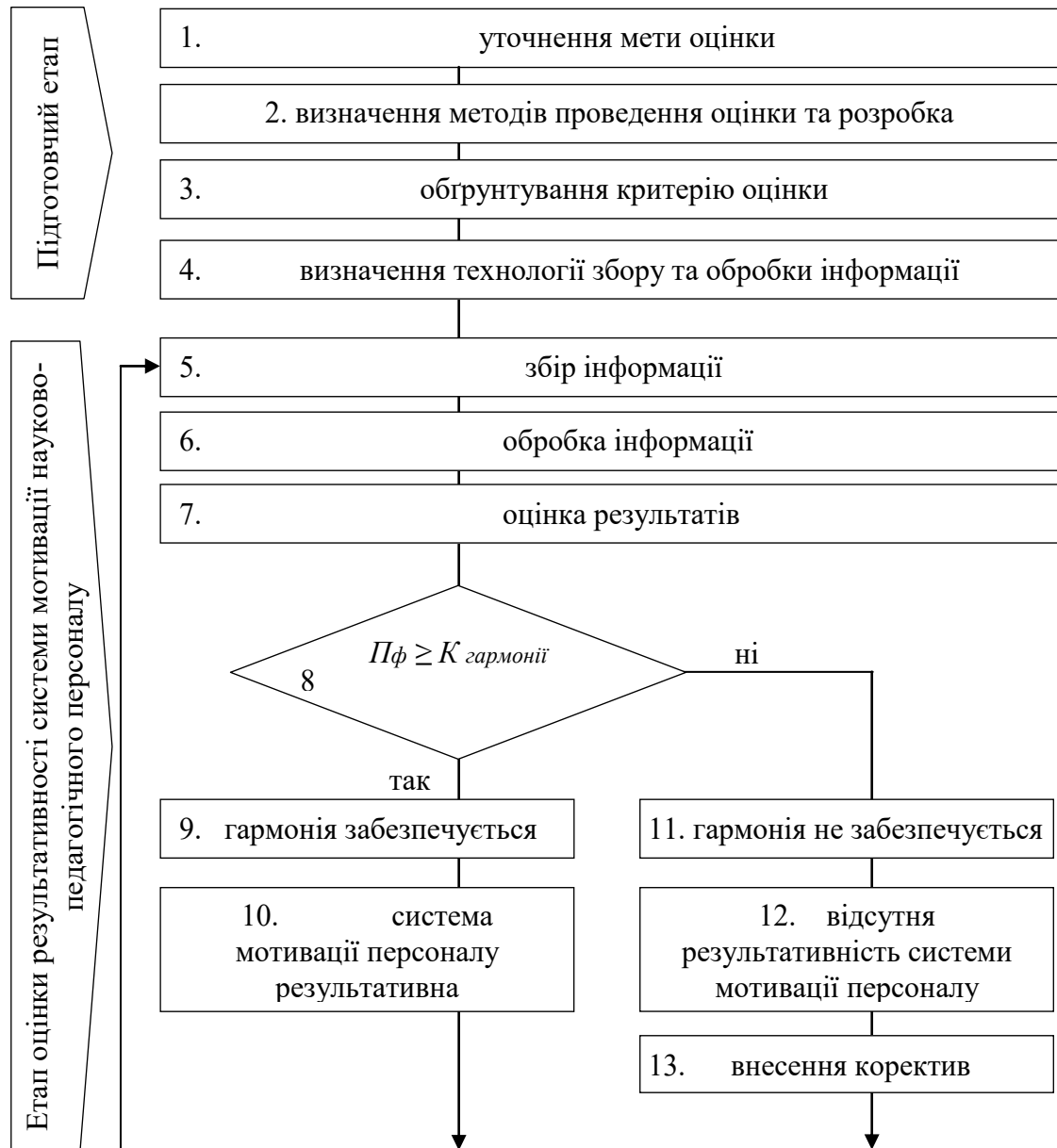


Рис. 1.6. Механізм оцінки результативності системи мотивації працівників закладу вищої освіти

Джерело: складено автором на основі [43]

Від правильного визначення мети, вибору методів оцінювання, інструментів збору даних та технологій їхньої обробки залежить точність отриманих результатів, які стають основою для ухвалення управлінських рішень.

Методи оцінювання системи мотивації науково-педагогічного персоналу закладів вищої освіти узагальнено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Методи оцінювання системи мотивації науково-педагогічного
персоналу закладів вищої освіти

Метод оцінювання	Характеристика	Переваги	Недоліки
Опитування та анкетування	Збір інформації про рівень задоволеності працівників роботою та мотивацією.	Легкість у проведенні, можливість охопити велику кількість учасників.	Можлива суб'єктивність відповідей, складність формування репрезентативної вибірки.
Інтерв'ю та співбесіди	Поглиблений аналіз мотиваційних чинників через особисте спілкування.	Можливість отримання детальної інформації, глибоке розуміння мотивів.	Трудомісткість, потреба у кваліфікованих спеціалістах для проведення.
Спостереження за працівниками	Аналіз поведінки працівників у робочому середовищі.	Об'єктивність отриманих даних, можливість аналізу реальної поведінки.	Потреба в тривалому часі, вплив «ефекту спостереження» на поведінку.
Аналіз результатів роботи	Оцінка досягнень викладачів: публікації, участь у проєктах, результати викладання.	Можливість вимірювання ефективності діяльності за конкретними критеріями.	Не завжди пов'язано з рівнем мотивації, вплив зовнішніх факторів.
SWOT-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін мотиваційної системи, а також можливостей і загроз.	Системний підхід до оцінки мотиваційної політики, стратегічне планування.	Суб'єктивність оцінок, потреба в кваліфікованих експертах.
Метод 360 градусів	Збір відгуків від колег, керівників та студентів щодо роботи викладачів.	Багатовимірний аналіз мотивації та професійної діяльності.	Можливий упереджений характер оцінок, конфлікти через негативні відгуки.
Аналіз кадрових показників	Вивчення плинності кадрів, рівня професійного вигорання, кількості звільнень.	Об'єктивний аналіз стабільності колективу та ефективності мотивації.	Не завжди розкриває глибинні причини демотивації.

Джерело: складено автором на основі [31; 46]

Методи оцінювання системи мотивації науково-педагогічного персоналу закладів вищої освіти є різноманітними та мають свої переваги й обмеження. Вони дозволяють отримати як кількісні, так і якісні дані, що сприяють глибокому розумінню рівня задоволеності працівників та ефективності мотиваційної

політики. Опитування, інтерв'ю, спостереження та аналіз результатів роботи допомагають визначити потреби працівників та виявити можливі проблеми в системі мотивації. Використання SWOT-аналізу, методу 360 градусів та аналізу кадрових показників дозволяє комплексно оцінити сильні та слабкі сторони мотиваційної системи. Оптимальне поєднання цих методів дає змогу отримати об'єктивні результати та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Загалом, регулярне оцінювання мотивації сприяє підвищенню ефективності роботи викладачів та покращенню якості освітнього процесу [46].

Для збору даних щодо системи мотивації науково-педагогічного персоналу закладів вищої освіти використовуються різноманітні інструменти. Їх вибір залежить від мети дослідження, доступних ресурсів та специфіки колективу. Основні інструменти збору даних включають [32; 41]:

1. Анкети та опитувальники - застосовуються для збору кількісних даних щодо рівня задоволеності працівників, їхніх потреб та мотиваційних чинників. Можуть бути паперовими або онлайн-формами.

2. Інтерв'ю - особисті або групові бесіди, які дозволяють отримати більш глибоке розуміння мотиваційних аспектів і дослідити приховані мотиви працівників.

3. Фокус-групи - обговорення в невеликих групах для виявлення колективної думки щодо ефективності мотиваційної політики та обміну досвідом між колегами.

4. Спостереження - аналіз поведінки працівників у робочому середовищі для оцінки їхньої залученості, активності та рівня задоволеності роботою.

5. Аналіз документів - вивчення внутрішніх звітів, статистики щодо плинності кадрів, результатів атестацій та інших документів, які можуть свідчити про ефективність мотиваційної системи.

6. Метод 360 градусів - збір зворотного зв'язку від колег, керівництва та студентів, що дає можливість отримати багатовимірну оцінку мотиваційної складової.

Поєднання цих інструментів дозволяє комплексно оцінити систему мотивації, враховуючи індивідуальні особливості працівників і специфіку діяльності закладу вищої освіти.

Етап оцінки результативності системи мотивації науково-педагогічного персоналу поєднує три складові: інформаційну, аналітичну та практичну [41]:

- інформаційний аспект охоплює процес збору та обробки відомостей про задоволеність працівників, досягнення їхніх цілей і реалізацію стратегічних завдань закладу освіти;

- аналітична складова передбачає оцінювання отриманих результатів і їх порівняння за визначеними критеріями;

- практична частина полягає у прийнятті рішень щодо вдосконалення існуючої системи мотивації на основі результатів аналізу.

Саме поєднання цих складових дозволяє отримати об'єктивну оцінку ефективності мотиваційної системи та визначити напрями для її покращення.

Одним із найбільш важливих і одночасно найбільш складних питань оцінки соціально-економічної результативності системи мотивації персоналу ЗВО є вибір правильних критеріїв оцінювання.

Можливі критерії оцінювання ефективності та раціональності системи мотивації науково-педагогічного персоналу закладів вищої освіти представлено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Можливі критерії оцінювання ефективності та раціональності системи мотивації науково-педагогічного персоналу закладів вищої освіти

Критерій оцінювання	Опис	Методи вимірювання
1	2	3
Рівень задоволеності працівників	Відображає ступінь задоволеності викладачів роботою, умовами праці та мотиваційною політикою.	Опитування, інтерв'ю, фокус-групи
Плинність кадрів	Відсоток викладачів, які залишають ЗВО, що може вказувати на недоліки мотиваційної системи.	Аналіз кадрових документів, статистика
Якість виконання посадових обов'язків	Відображає рівень професійної діяльності та відповідність стандартам якості освіти.	Атестація, оцінка студентів, самооцінка

Продовження таблиці 1.5

1	2	3
Рівень залученості персоналу	Ступінь активної участі викладачів у проєктах, дослідженнях та ініціативах.	Спостереження, опитування, аналіз результатів діяльності
Кар'єрний розвиток	Можливості для професійного зростання, підвищення кваліфікації та просування по службі.	Аналіз програм підвищення кваліфікації, опитування
Фінансова мотивація	Відповідність матеріальних стимулів очікуванням працівників та ринковим стандартам.	Аналіз заробітних плат, порівняння з ринковими показниками
Нефінансова мотивація	Визнання, нагороди, створення комфортних умов праці, участь у конференціях тощо.	Опитування, аналіз документів, спостереження
Рівень конфліктності у колективі	Наявність або відсутність конфліктів між колегами, що впливає на мотивацію.	Інтерв'ю, фокус-групи, спостереження
Інноваційність та креативність	Здатність працівників генерувати нові ідеї та підходи до викладання та наукової діяльності.	Оцінка результатів досліджень, участь у конкурсах та грантах

Джерело: складено автором на основі [48; 64]

Визначені критерії допомагають комплексно оцінити ефективність мотиваційної системи, враховуючи різні аспекти професійної діяльності та особисті очікування науково-педагогічного персоналу.

Соціально-економічний ефект мотивації персоналу полягає у стимулюванні працівників до активної та результативної діяльності, що сприяє досягненню як їхніх особистих цілей, так і стратегічних завдань закладу вищої освіти. Це означає, що оцінка соціально-економічної ефективності мотиваційної системи базується на аналізі досягнення як економічних, так і соціальних результатів. Економічні цілі включають підвищення продуктивності праці, оптимізацію витрат, зростання якості освітніх послуг та ефективніше використання ресурсів. Соціальні цілі охоплюють підвищення задоволеності працівників роботою, зменшення плинності кадрів, покращення психологічного клімату в колективі та формування позитивного іміджу закладу [58].

Економічні індикатори оцінювання системи мотивації науково-педагогічного персоналу закладів вищої освіти наступні [12; 23]:

- продуктивність праці;
- рівень заробітної плати;
- витрати на мотивацію;
- плинність кадрів;
- ефективність витрат на навчання;
- витрати на наукові дослідження;
- доходи від наукових досліджень.

Соціальні індикатори оцінювання системи мотивації науково-педагогічного персоналу закладів вищої освіти наступні [12; 23]:

- задоволеність роботою;
- рівень стресу та вигоряння;
- взаємодія в колективі;
- кар'єрні перспективи;
- рівень лояльності до закладу;
- якість взаємин з адміністрацією;
- рівень фізичного та психологічного комфорту;
- рівень академічної свободи.

Загальну модель оцінки результативності системи мотивації персоналу ЗВО (Мрмм) на певний момент часу (t) можна представити у такому вигляді:

$$M_{pmm}(t) = (E_{Tp}(t), ST_{Tp}(t), E_{Tup}(t), ST_{Tup}(t)) \quad (1.1)$$

де E_{Tp} E_{Tup} – показники, що характеризують рівень досягнення економічних цілей ЗВО та науково-педагогічного персоналу; ST_{Tp} ST_{Tup} – показники, що характеризують рівень досягнення соціальних цілей ЗВО та науково-педагогічного персоналу.

Для визначення результативності системи мотивації персоналу доцільно побудувати матрицю якісної оцінки рівня гармонізації цілей ЗВО і управлінського персоналу. По-перше визначаються середні значення за показниками, які визначають рівень досягнення економічних та соціальних цілей ЗВО. Потім їх розподіляють на дві групи: ті, що мають значення вище за середнє (UET_{Tp} , UST_{Tp} , UET_{Tup} , UST_{Tup}) і нижче за середнє (NET_{Tp} , NST_{Tp} , NET_{Tup} , NST_{Tup}).

Якщо значення показника є вищим за середнє (чотири бали і вище), йому присвоюється значення „1”, нижчим – „0”.

В результаті отримуємо матрицю, в якій наведено різні комбінації задоволення соціальних та економічних цілей суб'єктів взаємодії (рис. 1.7).

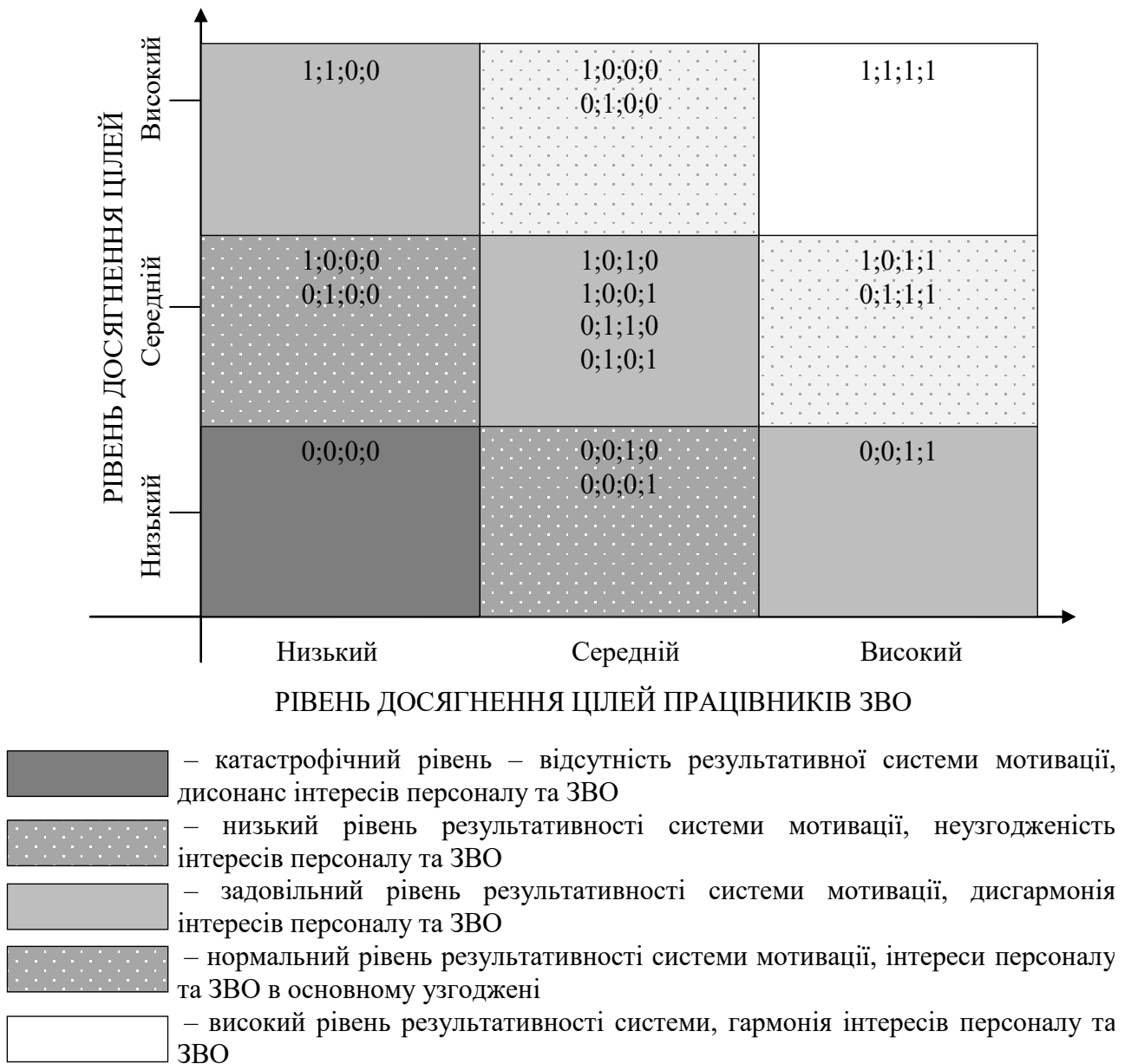


Рис. 1.7. Матриця оцінки рівня результативності системи мотивації науково-педагогічного персоналу персоналу ЗВО

Джерело: складено автором на основі [23]

Таким чином, оцінка результативності системи мотивації за запропонованою методикою дозволяє виявити основні проблеми, що виникають

у закладах вищої освіти в сфері мотивації персоналу. Такий підхід дає можливість глибше зрозуміти ступінь узгодженості цілей ЗВО та працівників, що є критично важливим для їхнього ефективного співробітництва. За результатами оцінки можна виявити слабкі місця в існуючій мотиваційній системі, що потребують коригування. Це дозволяє впровадити зміни, які сприятимуть підвищенню рівня задоволення працівників і, як наслідок, покращенню їхньої продуктивності. Внесення коректив у систему мотивації допоможе більш точно налаштувати мотиваційні інструменти та методи на досягнення як економічних, так і соціальних цілей ЗВО. Підвищення ефективності мотивації сприятиме не лише покращенню роботи персоналу, але й розвитку самого закладу вищої освіти. Загалом, така оцінка є важливим інструментом для адаптації мотиваційної системи до змінюваних умов та вимог.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері мотивації працівників закладів вищої освіти

Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері мотивації працівників закладів вищої освіти є важливим аспектом управління, оскільки воно визначає правові рамки для створення та функціонування ефективних мотиваційних систем. Без чіткої правової бази неможливо забезпечити належні умови для розвитку професійної діяльності науково-педагогічних працівників. Нормативно-правові акти сприяють створенню справедливих умов для кар'єрного росту, матеріального та морального заохочення працівників, що є необхідним для підвищення їхньої мотивації. Вони також гарантують виконання прав та обов'язків як з боку працівників, так і з боку керівництва закладів вищої освіти. Важливим є врахування специфіки академічного середовища, що має свої особливості в організації праці і мотиваційних процесах. Правова регламентація стимулює розвиток інноваційних підходів до мотивації, сприяє більш ефективному використанню фінансових та ресурсних можливостей закладів.

Водночас, чітке нормативно-правове регулювання мінімізує ризики конфліктів та непорозумінь у відносинах між працівниками та адміністрацією. Окрім того, воно визначає механізми контролю та оцінки результатів мотиваційної діяльності. Саме завдяки нормативно-правовому забезпеченню можна створити справедливу, прозору і стабільну систему мотивації, що забезпечить розвиток як працівників, так і самих закладів вищої освіти. Таким чином, правове регулювання є необхідною умовою для ефективної роботи мотиваційних систем у навчальних закладах.

Нормативно-правове забезпечення мотивації працівників закладів вищої освіти охоплює кілька ключових аспектів, що гарантують ефективність та справедливість мотиваційних систем. До основних аспектів належать [7; 28]:

1. Регулювання трудових відносин. Це забезпечення правового підґрунтя для встановлення трудових контрактів, укладання угод, визначення обов'язків, прав та відповідальності працівників, що є основою для будь-якої мотиваційної системи. Законодавчі акти регулюють питання трудових відносин, включаючи умови оплати праці, відпустки, пенсійне забезпечення та інші соціальні гарантії.

2. Правові основи матеріальної мотивації. Важливим аспектом є регулювання питання оплати праці, надання премій, бонусів та інших матеріальних стимулів. Законодавство визначає межі та правила встановлення заробітної плати, системи заохочень і виплат, що забезпечують чесність і прозорість в оплаті праці.

3. Моральне заохочення. Мотивація працівників закладів вищої освіти не обмежується лише матеріальними інструментами. Законодавство має визначати і механізми морального заохочення, такі як нагороди, грамоти, почесні звання та інші форми відзначення заслуг, що сприяють підвищенню мотивації працівників через визнання їх досягнень.

4. Оцінка ефективності мотиваційних заходів. Правове забезпечення включає правила та інструменти для оцінки ефективності мотиваційних систем. Це може включати нормативи для проведення атестацій, рейтингів, анкетувань

та інших методів, що дозволяють оцінювати рівень задоволення працівників умовами мотивації та їх результативність.

5. Дотримання принципів рівності та недискримінації. Нормативно-правова база повинна гарантувати рівні умови для всіх працівників закладів вищої освіти, незалежно від їхнього віку, статі, національності, досвіду та інших характеристик. Забезпечення рівного доступу до мотиваційних стимулів є необхідним для запобігання дискримінації і створення справедливих умов для всіх.

6. Механізм оскарження та захисту прав працівників. Система нормативно-правового забезпечення повинна містити механізми захисту прав працівників у випадку порушень з боку роботодавця. Це включає можливість оскарження умов мотивації, неправомірних звільнень чи зниження зарплати, а також забезпечення правового захисту від несправедливого ставлення.

7. Забезпечення професійного розвитку та підвищення кваліфікації. Нормативно-правова база повинна передбачати механізми для стимулювання працівників до безперервного професійного розвитку, навчання та підвищення кваліфікації, що є важливим елементом мотивації у сфері вищої освіти.

8. Інновації та адаптація до змін. Оскільки система мотивації повинна постійно адаптуватися до змін у суспільстві, економіці та сфері освіти, важливою складовою є нормативне забезпечення гнучкості та можливості змінювати мотиваційні системи в залежності від нових умов.

Визначені аспекти складають правову основу для створення справедливої, прозорої та ефективної системи мотивації, що забезпечить належні умови для професійного зростання і задоволення працівників закладів вищої освіти.

Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері мотивації працівників закладів вищої освіти України представлено у табл. 1.6.

Отже, державні нормативно-правові акти в сфері мотивації працівників закладів вищої освіти України створюють правову основу для ефективного управління трудовими відносинами та соціальними гарантіями працівників цієї сфери.

Таблиця 1.6

Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері мотивації
працівників закладів вищої освіти України

Назва нормативно- правового акта	Характеристика
1	2
Конституція України [29]	Основний закон України, що визначає основні права та свободи громадян, включаючи право на працю, рівні умови для всіх громадян. Він є основою для створення норм і стандартів в системі мотивації працівників вищих навчальних закладів. Конституція також гарантує захист прав працівників у сфері праці та соціального забезпечення.
Кодекс законів про працю України [25]	Кодекс регулює трудові відносини, зокрема питання оплати праці, умов праці, преміювання та соціальних гарантій для працівників. Він охоплює всі аспекти мотивації працівників, зокрема встановлення стандартів компенсацій, робочих умов та стимулів. Згідно з кодексом, створення справедливих умов праці є ключовим для ефективної мотивації.
Закон України «Про вищу освіту» [49]	Закон визначає правові та організаційні засади функціонування вищої освіти в Україні. Він встановлює вимоги до організації праці науково-педагогічного персоналу, а також питання, пов'язані з їх мотивацією та соціальними гарантіями. Закон сприяє створенню умов для професійного розвитку викладачів та їх стимулювання до наукової діяльності.
Закон України «Про оплату праці» [54]	Закон встановлює основні принципи регулювання оплати праці в Україні, включаючи забезпечення справедливої та конкурентоспроможної заробітної плати. Він охоплює вимоги до зарплати працівників закладів вищої освіти, що є важливим елементом матеріальної мотивації. Також закон регулює питання стимулювання працівників через премії та бонуси.
Закон України «Про професійний розвиток працівників» [55]	Закон сприяє розвитку системи безперервного навчання та підвищення кваліфікації працівників. У контексті вищої освіти, він передбачає забезпечення мотиваційних стимулів для викладачів, щоб вони могли вдосконалювати свої професійні навички. Закон стимулює кар'єрне зростання працівників через розвиток їхніх знань і умінь.
Закон України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії» [52]	Закон визначає правові засади формування та застосування державних соціальних стандартів і нормативів, спрямованих на реалізацію закріплених Конституцією України та законами України основних соціальних гарантій.
Наказ МОНУ «Про затвердження Положення про атестацію педагогічних працівників» [53]	Наказ визначає порядок проведення атестації науково-педагогічних працівників, що є важливою частиною мотиваційного процесу. Атестація сприяє підвищенню кваліфікації та кар'єрному зростанню, що є значним стимулом для розвитку професійних навичок викладачів. Оцінка діяльності через атестацію допомагає мотивувати працівників досягати кращих результатів.

Продовження таблиці 1.6

1	2
Постанова МОНУ «Про впорядкування умов оплати праці та затвердження схем тарифних розрядів працівників навчальних закладів, установ освіти та наукових установ» [51]	Постанова регулює порядок фінансування та розподілу коштів на оплату праці працівників навчальних закладів, установ освіти та наукових установ. Вона дозволяє встановити справедливі умови преміювання та інших матеріальних стимулів для персоналу. Це також включає питання ефективного використання бюджетних коштів на мотивацію працівників навчальних закладів, установ освіти та наукових установ.

Джерело: складено автором

Вони визначають порядок оплати праці, соціального захисту, професійного розвитку та стимулювання науково-педагогічних працівників. Законодавчі акти також встановлюють механізми преміювання, атестації та розвитку кваліфікації, що сприяє підвищенню мотивації працівників до досягнення високих результатів у своїй діяльності. Правове забезпечення є важливою складовою для створення справедливих та конкурентоспроможних умов праці у вищих навчальних закладах. Усі ці акти сприяють розвитку системи мотивації, що впливає на ефективність освітнього процесу та задоволення працівників їх професійною діяльністю.

Інформаційне забезпечення відносин у сфері мотивації працівників закладів вищої освіти – це комплекс організаційних, технічних та методичних заходів, спрямованих на ефективне збору, обробку та використання даних, що стосуються мотиваційних аспектів діяльності працівників. Воно включає створення системи збору інформації про потреби, інтереси та ефективність виконання працівниками своїх обов'язків, а також оцінку впливу різних мотиваційних інструментів на результативність роботи [66].

Інформаційне забезпечення є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, розробки персоналізованих стимулів та оцінки ефективності мотиваційних заходів. Воно дозволяє науково-педагогічним

працівникам бути в курсі змін у мотиваційній політиці закладу вищої освіти та створює умови для постійного вдосконалення системи мотивації.

Основою інформаційного забезпечення мотивації працівників закладів вищої освіти є ефективна система збору, обробки та аналізу даних, що стосуються діяльності науково-педагогічного персоналу, їхніх потреб, інтересів та рівня задоволення від умов праці. Це включає використання різноманітних інформаційних технологій та інструментів для отримання достовірної інформації про мотиваційні фактори, а також вплив різних стимулів на результативність праці. Крім того, важливим елементом є створення бази даних, яка дозволяє постійно оновлювати та зберігати інформацію про професійний розвиток, кваліфікацію, досягнення працівників та рівень їх мотивації. Така система дає можливість керівництву закладів вищої освіти здійснювати більш точну та обґрунтовану оцінку ефективності застосовуваних мотиваційних стратегій [66].

В умовах сучасних викликів для вищої освіти, впровадження інформаційних систем управління мотивацією працівників стає необхідним кроком для підвищення ефективності діяльності закладів освіти. Інформаційні системи дозволяють автоматизувати процеси збору та обробки даних про працівників, їхні досягнення, потреби та рівень мотивації. Це дає змогу оперативно оцінювати ефективність мотиваційних стратегій та вчасно коригувати їх, сприяючи покращенню умов праці та результативності діяльності науково-педагогічного персоналу. Завдяки таким системам з'являється можливість персоналізувати підхід до мотивації, враховуючи індивідуальні потреби та пріоритети кожного працівника.

Інформаційні технології сприяють зменшенню суб'єктивності в оцінці результатів та забезпечують прозорість у процесах управління мотивацією. Вони також допомагають створити ефективну комунікацію між адміністрацією та викладачами, що важливо для розвитку організаційної культури та підвищення задоволеності працівників своєю роботою. Таким чином, впровадження таких систем є важливим інструментом для забезпечення сталого розвитку закладів вищої освіти.

Існує кілька видів інформаційних систем управління мотивацією працівників закладів вищої освіти, кожен з яких має своє спрямування та специфічні функції. Наведемо основні з них [31; 43]:

1. Системи управління результативністю спрямовані на моніторинг і оцінку результатів діяльності працівників. Вони дозволяють оцінювати індивідуальну продуктивність науково-педагогічного персоналу через набір показників, таких як виконання наукових проєктів, викладацька діяльність, участь у конференціях тощо.

2. Системи управління кадровими даними забезпечують зберігання і обробку інформації про співробітників, включаючи дані про їх кваліфікацію, досвід, навчання, досягнення та кар'єрний ріст.

3. Системи для управління навчанням і розвитком дозволяють моніторити процеси навчання та розвитку персоналу. Вони забезпечують доступ до курсів підвищення кваліфікації, семінарів і тренінгів.

4. Системи управління винагородами та бонусами автоматизують процес управління матеріальними та нематеріальними стимулами для працівників. Вони можуть обробляти дані про премії, бонуси, надбавки та інші форми фінансового стимулювання, що є частиною системи мотивації.

Таким чином, можна зробити висновок, що впровадження інформаційних систем управління мотивацією працівників закладів вищої освіти є ключовим кроком до оптимізації мотиваційних процесів. Застосування різних видів таких систем дозволяє точно оцінювати ефективність діяльності викладачів, визначати їхні потреби та розробляти індивідуалізовані програми мотивації. Інформаційні системи також допомагають автоматизувати управлінські процеси, підвищуючи ефективність роботи адміністрації ЗВО. Використання цих технологій забезпечує своєчасне реагування на зміни в мотиваційних потребах працівників і дозволяє оперативно коригувати стратегії. У результаті, вони сприяють підвищенню рівня задоволеності працівників і загальної результативності закладу вищої освіти.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ управління системою мотивації працівників закладів вищої освіти можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що мотиваційні пріоритети науково-педагогічних працівників – це фактори та цілі, які визначають рівень задоволення та продуктивності викладачів у їхній професійній діяльності. Вони включають як внутрішні, так і зовнішні стимули, що сприяють ефективній роботі в освітньому середовищі. Розуміння мотиваційних пріоритетів викладачів допомагає не тільки поліпшити їхні умови праці, управлінські процеси у ЗВО, а й покращити якість освіти в цілому.

2. Встановлено, що мотивація працівників у системі управління закладом вищої освіти відіграє ключову роль у підвищенні продуктивності праці, якості освітніх послуг та наукової діяльності. Вона сприяє розвитку творчого потенціалу персоналу, формуванню здорового психологічного клімату та зниженню плинності кадрів. Ефективна мотивація підтримує інноваційний розвиток закладу, сприяє реалізації стратегічних цілей та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Мотивовані працівники сприяють зміцненню позитивного іміджу закладу та його конкурентоспроможності. Отже, мотивація є невід'ємною складовою успішного управління закладом вищої освіти в сучасних умовах.

3. Узагальнено, що система управління мотивацією працівників у закладах вищої освіти - це організований комплекс заходів, стратегій та інструментів, спрямованих на стимулювання та підтримку трудової діяльності співробітників з метою досягнення високих результатів у навчальному та науковому процесах. Вона включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули, які допомагають забезпечити ефективну роботу персоналу, підвищити їх зацікавленість у розвитку закладу та досягненні його стратегічних цілей. Система мотивації в ЗВО повинна бути гнучкою, адаптованою до змін у зовнішньому середовищі та

вимогах сучасного освітнього процесу.

4. Обґрунтовано, що розвиток системи управління мотивацією працівників у закладах вищої освіти є важливим елементом для підвищення ефективності навчального процесу та досягнення високих результатів у науковій діяльності. Важливо враховувати індивідуальні потреби та пріоритети кожного викладача при виборі стимулів, що дозволить створити умови для самореалізації та професійного росту. Комбінація матеріальних та нематеріальних стимулів є основою для забезпечення комплексного підходу до мотивації працівників.

5. Визначено, що процес оцінки системи мотивації працівників закладів вищої освіти - це комплекс заходів, спрямованих на аналіз ефективності мотиваційних механізмів, які використовуються для стимулювання викладачів та науково-педагогічного персоналу. Він охоплює збір і аналіз даних про рівень задоволеності працівників роботою, їхню залученість у професійну діяльність, продуктивність та досягнення. Метою цього процесу є виявлення сильних і слабких сторін існуючої мотиваційної системи, визначення дієвих стимулів та розробка рекомендацій для покращення мотиваційних підходів.

6. Узагальнено, що оцінка результативності системи мотивації за запропонованою методикою дозволяє виявити основні проблеми, що виникають у закладах вищої освіти в сфері мотивації персоналу. Такий підхід дає можливість глибше зрозуміти ступінь узгодженості цілей ЗВО та працівників, що є критично важливим для їхнього ефективного співробітництва. За результатами оцінки можна виявити слабкі місця в існуючій мотиваційній системі, що потребують коригування.

7. Доведено, що впровадження інформаційних систем управління мотивацією працівників закладів вищої освіти є ключовим кроком до оптимізації мотиваційних процесів. Застосування різних видів таких систем дозволяє точно оцінювати ефективність діяльності викладачів, визначати їхні потреби та розробляти індивідуалізовані програми мотивації. Інформаційні системи також допомагають автоматизувати управлінські процеси, підвищуючи ефективність роботи адміністрації ЗВО.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА

2.1. Організаційно-управлінський аналіз закладу вищої освіти

Об'єктом дослідження сучасного стану управління системою мотивації працівників обрано заклад вищої освіти Державний університет «Житомирська Політехніка» (далі Житомирська Політехніка).

Організаційно-правова характеристика закладу вищої освіти Житомирська Політехніка представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика Житомирська Політехніка

Ознаки	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА
Скорочена назва	Житомирська Політехніка
Статус юридичної особи	Зареєстровано
Код ЄДРПОУ	05407870
Дата реєстрації	27.05.1994 р.
Уповноважені особи	Євдокимов Віктор Валерійович
Організаційно-правова форма	Державна організація (установа, заклад)
Розмір статутного капіталу	0,00 грн.
Форма власності	Державна
Види діяльності	85.42 Вища освіта Всього за цим КВЕД: Інші: 85.31 Загальна середня освіта 85.32 Професійно-технічна освіта 85.41 Професійно-технічна освіта на рівні вищого професійно-технічного навчального закладу
Місцезнаходження юридичної особи	10005, Україна, Житомирська обл., місто Житомир, вулиця Чуднівська, будинок, 103

Джерело: складено автором за даними закладу

Отже, юридична особа Житомирська Політехніка, код ЄДРПОУ 05407870, було зареєстровано 27.05.1994 р. Розмір статутного капіталу юридичної особи

складає 0,00. На момент останнього оновлення даних 29.01.2025 р. стан юридичної особи - зареєстровано. Уповноваженою особою юридичної особи Житомирська Політехніка є Євдокимов Віктор Валерійович [45].

Житомирська Політехніка є єдиним цивільним закладом вищої освіти інженерно-технологічного напрямку в Житомирській області. Університет був заснований на основі наказу Міністерства вищої і середньої спеціальної освіти УРСР від 11 березня 1960 року № 84 та наказу Київського політехнічного інституту (КПІ) від 24 листопада 1960 року № 194, коли був створений загальнотехнічний факультет при КПІ. Студенти, які працювали на підприємствах, навчалися на факультеті протягом трьох років, після чого могли завершити навчання в інших вищих навчальних закладах. 1 вересня 1960 року почали навчання перші 175 студентів.

2 квітня 1994 року, відповідно до постанови Кабінету Міністрів № 212, на базі філіалу КПІ було засновано Житомирський інженерно-технологічний інститут (ЖІТІ). У 1995 році в інституті був відкритий факультет економіки та менеджменту, де студенти мають можливість здобути освіту за спеціальностями «Облік і аудит», «Економіка підприємства» та «Менеджмент організацій» [45].

В 1995 р. в інституті був відкритий факультет економіки та менеджменту. На сьогодні студенти факультету мають можливість отримати вищу освіту за трьома напрямками: «Облік і аудит», «Економіка підприємства» та «Менеджмент організацій».

У 2000 році було засновано гірничо-екологічний факультет, який готує фахівців за напрямками «Гірництво» та «Екологія» за такими спеціальностями, як «Розробка родовищ корисних копалин», «Маркшейдерська справа», «Екологія та охорона навколишнього середовища». З того ж року інститут очолив кандидат технічних наук, доцент Петро Мельничук, під керівництвом якого відбулося багато значних змін. Кількість студентів суттєво зросла, було акредитовано дев'ять спеціальностей, а дванадцять отримали ліцензію на IV рівні.

Згідно з рішенням Державної акредитаційної комісії Міністерства освіти і науки України від 15 жовтня 2002 року, інститут був акредитований на IV рівні.

Важливим етапом у розвитку інституту стало його перетворення в Житомирський державний технологічний університет (ЖДТУ) відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 березня 2003 року.

В останні роки значно посилились міжнародні зв'язки університету, а також активно проводиться реконструкція його інфраструктури. Оновлено фасад за європейськими стандартами, збудовано два сучасні тенісні корти, а також відновлено спортивний зал. Наразі ведеться будівництво стадіону та нового корпусу науково-методичного центру [45].

26 березня 2019 року, згідно з наказом Міністерства освіти і науки України № 397, заклад змінив свою назву з Житомирського державного технологічного університету на Державний університет «Житомирська політехніка». У вересні 2020 року університет уклав угоду з представниками норвезького уряду щодо реабілітації учасників АТО/ООС.

29 липня 2021 року в університеті відкрили інтерактивний музей науки і технологій «Політехнік», де представлені 30 експонатів для демонстрації законів природи, створених за участю студентської лабораторії мехатроніки «MechLab». Музей охоплює різні теми, такі як механіка, оптика, електрика, магнетизм, логіка та акустика.

Отже, «Житомирська політехніка» в рейтингу «Топ-200 Україна» зайняла 53 місце, а серед «Кращих ЗВО північного регіону України» - 2 місце. Серед кращих закладів освіти Житомира «Житомирська політехніка» в 2022 році посіла перше місце [45].

Університет є юридичною особою публічного права, права і обов'язки якої він набув з дня його державної реєстрації та є закладом вищої освіти державної форми власності. Університет належить до сфери управління Міністерства освіти і науки України та здійснює цивільну правоздатність у повному обсязі для виконання функцій та завдань, передбачених цим Статутом. Університет має самостійний баланс, розрахунковий, поточний, валютний та інші рахунки в установах банків, реєстраційні рахунки в органах Державної казначейської служби України, може від свого імені набувати майнових і особистих

немайнових прав і мати обов'язки, бути позивачем і відповідачем у суді [45].

Університет провадить свою діяльність відповідно до законодавства України та Статуту на принципах [45]:

- 1) автономії та самоврядування;
- 2) розмежування прав, повноважень і відповідальності Міністерства освіти і науки України, органів управління Університету та його структурних підрозділів;
- 3) поєднання колегіальних та єдиноначальних засад;
- 4) незалежності від політичних партій, громадських і релігійних організацій.

Мета діяльності Університету – провадження освітньої, наукової, науково-технічної, інноваційної та методичної діяльності, забезпечення організації освітнього процесу і здобуття особами вищої освіти, післядипломної освіти, повної загальної середньої освіти з урахуванням їхніх покликань, інтересів і здібностей.

Основними завданнями Університету є [45]:

- 1) провадження на високому рівні освітньої діяльності, яка забезпечує здобуття особами вищої освіти відповідного ступеня за обраними ними спеціальностями;
- 2) провадження наукової діяльності шляхом проведення наукових досліджень і забезпечення творчої діяльності учасників освітнього процесу, підготовки наукових кадрів вищої кваліфікації та використання отриманих 5 результатів в освітньому процесі;
- 3) створення умов для здобуття громадянами повної загальної середньої освіти;
- 4) участь у забезпеченні суспільного та економічного розвитку держави через формування людського капіталу;
- 5) формування особистості шляхом патріотичного, правового, екологічного виховання, утвердження в учасників освітнього процесу моральних цінностей, соціальної активності, громадянської позиції і відповідальності, здорового способу життя, уміння вільно мислити та самоорганізовуватися в сучасних

умовах;

6) забезпечення органічного поєднання в освітньому процесі навчальної, наукової та інноваційної діяльності;

7) створення необхідних умов для реалізації учасниками освітнього процесу їхніх здібностей і талантів;

8) збереження та примноження моральних, культурних, наукових цінностей і досягнень суспільства;

9) поширення знань серед населення, підвищення освітнього і культурного рівня громадян;

10) налагодження міжнародних зв'язків і провадження міжнародної діяльності у сфері освіти, науки, спорту, мистецтва та культури;

11) вивчення попиту на окремі спеціальності на ринку праці та сприяння працевлаштуванню випускників.

Основою функціонування системи стратегічного управління розвитком Житомирська політехніка є сформовані стратегічні орієнтири розвитку закладу вищої освіти на ринку (рис. 2.1).

Освітня діяльність Університету ґрунтується на Конституції України, Законах України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про наукову і науковотехнічну діяльність», «Про загальну середню освіту», Державній національній програмі «Освіта» («Україна XXI століття»), концептуальних засадах Національної доктрини розвитку освіти, міжнародних програмах та інших нормативно-правових актах [45].

Структура Університету, статус і функції його структурних підрозділів визначаються цим Статутом та положеннями про відповідні структурні підрозділи Університету.

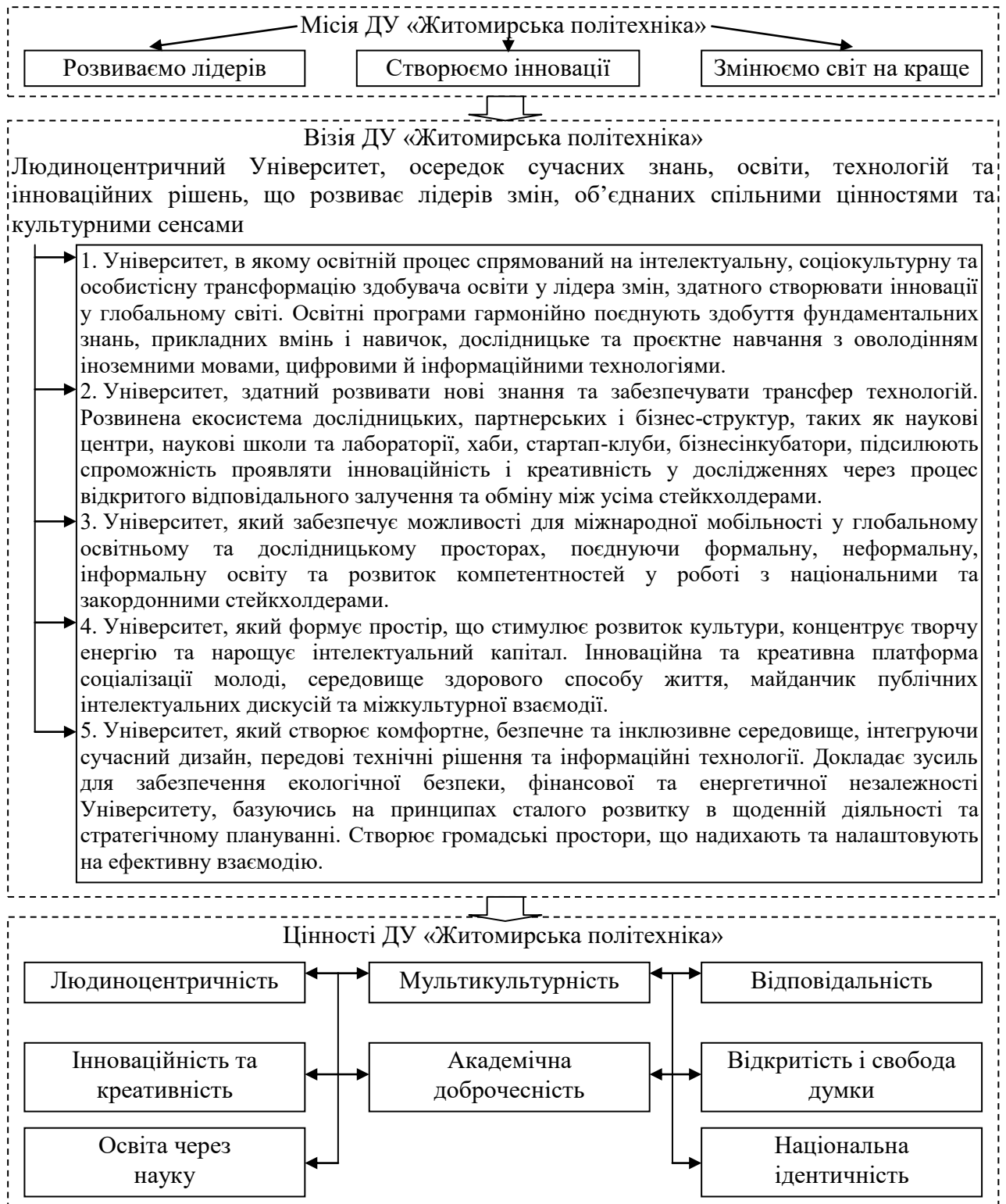


Рис. 2.1. Стратегічні орієнтири розвитку Житомирська політехніка

Джерело: складено автором за даними університету

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

Основними структурними підрозділами Університету є факультети, кафедри, бібліотека.

Структурними підрозділами Університету можуть бути [45]:

- наукові, навчально-наукові, науково-дослідні, науково-виробничі та проектні інститути, навчально-науково-виробничі центри (сектори, частини, комплекси тощо), дослідні станції, конструкторські бюро, відділи аспірантури і докторантури, навчально-виробничі комбінати, експериментальні підприємства, університетські клініки та лікарні, юридичні клініки, полігони, наукові парки, технопарки, музеї, інші підрозділи, що забезпечують практичну підготовку фахівців певних спеціальностей та/або проводять наукові дослідження;

- підготовчі відділення (підрозділи), підрозділи перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, інститути післядипломної освіти, лабораторії, навчально-методичні кабінети, комп'ютерні та інформаційні центри, навчально-виробничі та творчі майстерні, навчально-дослідні господарства, виробничі структури, видавництва, спортивні комплекси, заклади культурно-побутового призначення, центри студентського спорту;

- спеціальний навчально-реабілітаційний підрозділ, який утворюється з метою організації інклюзивного освітнього процесу та спеціального навчально-реабілітаційного супроводу здобувачів вищої освіти з особливими освітніми потребами, забезпечення їм доступу до якісної вищої освіти з урахуванням обмежень життєдіяльності;

фаховий коледж може бути (відокремленим) структурним підрозділом закладу вищої освіти відповідно до Закону України «Про фахову передвищу освіту»;

- інші підрозділи, діяльність яких не заборонена законодавством.

Структурні підрозділи діють на підставі відповідних положень. Положення про факультет (навчально-науковий інститут) затверджується Вченою радою Університету. Положення про інші структурні підрозділи Університету затверджує ректор Університету.

Відокремленим структурним підрозділом є: Відокремлений підрозділ

«Науковий ліцей» Державного університету «Житомирська політехніка» (далі – Науковий ліцей Університету): вул. Чуднівська, 103, корпус 5, м. Житомир, 10005.

Безпосереднє управління діяльністю Університету здійснює ректор. Його права, обов'язки та відповідальність визначаються законодавством України, Статутом Університету та контрактом.

Таким чином, можна зробити висновок, що Житомирська Політехніка сьогодні є потужним освітнім закладом інженерно-технологічного профілю, який активно розвивається та розширює свої міжнародні зв'язки. Завдяки модернізації інфраструктури, включаючи будівництво спортивних об'єктів, нового науково-методичного корпусу та інтерактивного музею «Політехнік», університет забезпечує сучасні умови для навчання та наукових досліджень. Значний акцент робиться на практичній підготовці студентів, що сприяє їхньому професійному розвитку та підвищенню конкурентоспроможності на ринку праці. У перспективі університет планує розширювати наукові дослідження, поглиблювати міжнародне співробітництво та впроваджувати новітні технології у навчальний процес. Житомирська Політехніка продовжує зміцнювати свою позицію як провідний освітній заклад регіону.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану закладу вищої освіти

Діагностика фінансово-економічного стану закладу вищої освіти Житомирська Політехніка є важливим інструментом для забезпечення його ефективного функціонування та сталого розвитку. У сучасних умовах конкурентного середовища, обмеженості державного фінансування та необхідності самостійного залучення коштів діагностика фінансового стану стає ключовою для прийняття управлінських рішень. Вона дозволяє не лише оцінити поточний фінансовий стан закладу, але й виявити потенційні ризики та слабкі місця, що можуть вплинути на його стабільність.

Основною метою діагностики є аналіз динаміки доходів і витрат, визначення рівня рентабельності, ліквідності та платоспроможності, а також ефективності використання фінансових ресурсів. Це сприяє об'єктивному оцінюванню фінансової стійкості закладу, здатності виконувати свої зобов'язання перед партнерами та державою. Крім того, діагностика дозволяє здійснювати порівняльний аналіз з іншими закладами вищої освіти, що сприяє визначенню його позиції на ринку освітніх послуг.

Зміст діагностики фінансово-економічного стану включає використання різноманітних методів і показників, таких як коефіцієнтний аналіз, горизонтальний та вертикальний аналіз звітності, аналіз фінансових коефіцієнтів та показників рентабельності. Окрім того, враховується вплив зовнішніх факторів, таких як економічна ситуація в країні, зміни в законодавстві та кон'юктурі ринку освітніх послуг.

Результати діагностики є основою для розробки стратегій розвитку закладу, оптимізації витрат, покращення структури доходів та визначення нових напрямів фінансування. Також вони дозволяють обґрунтувати необхідність додаткового фінансування або отримання грантів на реалізацію освітніх проєктів. Таким чином, діагностика фінансово-економічного стану виступає невід'ємною складовою ефективного управління закладом вищої освіти Житомирська Політехніка.

Основні економічні показники діяльності Житомирська політехніка представлено у табл. 2.2.

Аналіз основних економічних показників діяльності Житомирська політехніка демонструє позитивні тенденції у 2022–2024 роках. Сукупні доходи закладу зросли на 44,25%, що свідчить про успішне залучення додаткових фінансових ресурсів та підвищення конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг. Поряд із збільшенням доходів, чистий прибуток зріс на 61,91%, що може вказувати на певне скорочення витрат та достатню ефективність управління витратами.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності Житомирська політехніка

№	Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022 р.	2023 р.	2024 р.	+/-	%
1	Сукупні доходи, тис. грн.	196288	238780	283143	86855	44,25
2	Чистий прибуток, тис. грн.	8063	18346	13055	4992	61,91
3	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	240790	248532	270634	29844	12,39
4	Середньорічна вартість нефінансових активів, тис. грн.	207369	190540	187300	-20069,5	-9,68
5	Середньорічна вартість фінансових активів, тис. грн.	33421	57992	83335	49914	149,35
6	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	421	444	466	45	10,69
7	Фондовіддача	0,96	1,51	1,44	0,48	50,17
8	Фондомісткість	1,04	0,66	0,70	-0,35	-33,41
9	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	293,83	217,52	261,99	-31,85	-10,84
10	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	466,24	537,79	607,60	141,36	30,32
11	Коефіцієнт оборотності активів	0,82	0,96	1,05	0,23	28,34

Джерело: складено автором за даними університету

Середньорічна вартість активів збільшилася на 12,39%, при цьому фінансові активи зросли на 149,35%, що свідчить про активізацію інвестиційної діяльності університету. Проте середньорічна вартість нефінансових активів зменшилася на 9,68%, що може бути пов'язано зі скороченням обсягів матеріальних ресурсів або їх знеціненням. Позитивним є зростання середньооблікової чисельності працівників на 7,74%, що, ймовірно, сприяло підвищенню продуктивності праці на 30,32%.

Фондовіддача суттєво покращилася на 50,17%, що свідчить про ефективніше використання основних засобів. Водночас фондомісткість знизилася на 33,41%, що вказує на економію витрат на основні засоби на одиницю продукції. Негативним аспектом є зниження фондоозброєності на 10,84%, що може означати недостатнє оновлення основних засобів або недостатню автоматизацію процесів.

Загалом, університет демонструє позитивну динаміку розвитку, проте потребує додаткової уваги до управління витратами та ефективності

використання ресурсів. Поліпшення цих аспектів сприятиме підвищенню фінансової стійкості та розширенню можливостей для подальшого розвитку.

Діагностика майнового стану Житомирська політехніка є важливим інструментом аналізу ефективності управління матеріальними ресурсами закладу. Вона дозволяє оцінити структуру, динаміку та якість використання активів, визначити слабкі місця в управлінні майном та розробити заходи для підвищення ефективності їх використання. Аналіз майнового стану допомагає керівництву університету приймати обґрунтовані рішення щодо оновлення та модернізації матеріально-технічної бази, раціонального використання наявних ресурсів та залучення додаткових інвестицій. Це особливо важливо в умовах зростаючої конкуренції на ринку освітніх послуг та необхідності підтримки високої якості освітнього процесу.

Оцінка майнового стану сприяє розробці стратегічних планів розвитку університету, спрямованих на досягнення довгострокових цілей. Вона дозволяє виявити нерентабельні або малоефективні активи та оптимізувати їх використання. Крім того, діагностика майнового стану є основою для об'єктивної оцінки фінансової стійкості та інвестиційної привабливості університету, що важливо для потенційних партнерів та інвесторів.

Загалом, проведення такої діагностики дозволяє забезпечити прозорість і підзвітність у використанні ресурсів, сприяє зміцненню репутації закладу та підвищенню його конкурентоспроможності на національному та міжнародному рівнях. Врахування результатів аналізу допоможе керівництву Житомирська політехніка приймати ефективні управлінські рішення, що сприятимуть сталому розвитку та досягненню стратегічних цілей.

Характеристика майна Житомирська політехніка та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.3.

Аналіз майнового стану Житомирська політехніка за 2022–2024 роки свідчить про значні зміни в структурі активів і пасивів закладу. Загальна вартість активів у 2024 році зросла на 17,4% порівняно з 2022 роком, що вказує на збільшення майнової бази університету.

Таблиця 2.3

Характеристика майна Житомирська політехніка
та джерел його формування за балансом

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024 р. 2022 р.		
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	+, –	%	п.с.
Активи									
1. Нефінансові активи	212825	83,77	168254	69,24	206345	69,18	-6480	-3,04	-14,59
в т.ч. основні засоби	205096	80,73	158571	65,25	197013	66,05	-8083	-3,94	-14,68
нематеріальні активи	1	0	545	0,22	499	0,17	498	у 498,00 р.б.	0,17
незавершені капітальні інвестиції	402	0,16	396	0,16	200	0,07	-202	-50,25	-0,09
запаси	7327	2,88	8741	3,6	8632	2,89	1305	17,81	0,01
2. Фінансові активи	41233	16,23	74752	30,76	91917	30,82	50684	122,92	14,59
в т.ч. поточна дебіторська заборгованість	1990	0,78	2024	0,83	3263	1,09	1273	63,97	0,31
грошові кошти	39243	15,45	72728	29,93	77062	25,84	37819	96,37	10,39
Пасиви									
1. Власний капітал	241154	94,92	218662	89,98	276680	92,76	35526	14,73	-2,16
в т.ч. внесений капітал	104190	41,01	125488	51,64	161270	54,07	57080	54,78	13,06
фінансовий результат	14379	5,66	33114	13,63	45804	15,36	31425	у 2,18 р.б.	9,70
2. Зобов'язання	12737	5,01	8486	3,49	21459	7,19	8722	68,48	2,18
3. Доходи майбутніх періодів	167	0,07	15858	6,53	123	0,04	-44	-26,35	-0,03
Баланс	254058	100	243006	100	298262	100	44204	17,40	х

Джерело: складено автором за даними університету

Проте варто звернути увагу на зменшення частки нефінансових активів у загальній структурі активів із 83,77% до 69,18%, що може свідчити про певне скорочення або переоцінку основних засобів. Водночас обсяги фінансових активів зросли на 122,92%, що свідчить про збільшення обсягів ліквідних активів, таких як грошові кошти та дебіторська заборгованість.

Збільшення власного капіталу на 14,73% свідчить про стабільність фінансового стану університету та зростання внесеного капіталу. Позитивним

моментом є також зростання фінансового результату більш ніж удвічі, що підкреслює підвищення ефективності діяльності закладу. Однак зростання зобов'язань на 68,48% може вказувати на посилення фінансового навантаження, яке потребує контролю та оптимізації. Зниження обсягу доходів майбутніх періодів на 26,35% свідчить про можливе скорочення очікуваних фінансових надходжень, що може вплинути на майбутню стабільність фінансування.

Загалом університет демонструє позитивну динаміку зростання активів і власного капіталу, проте існують ризики, пов'язані зі зростанням зобов'язань та скороченням нефінансових активів. Оптимізація фінансових потоків та ефективне управління активами сприятимуть забезпеченню подальшого розвитку та фінансової стійкості закладу.

Діагностика фінансових результатів діяльності Житомирська політехніка є важливим інструментом для оцінки ефективності його господарської діяльності та визначення рівня фінансової стабільності. Аналіз фінансових результатів дозволяє оцінити, наскільки ефективно заклад використовує свої ресурси, реалізує освітні послуги та формує доходи. Це також дає можливість визначити проблемні аспекти діяльності, виявити потенціал для підвищення рентабельності та конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг.

Регулярна діагностика фінансових результатів сприяє прийняттю своєчасних управлінських рішень, які спрямовані на оптимізацію витрат, збільшення доходів та підвищення фінансової стійкості закладу. Важливість цього аналізу зростає в умовах змін економічного середовища, зростання конкуренції на освітньому ринку та вимог до якості освіти. Оцінка фінансових показників дозволяє не лише визначити рівень поточних досягнень, а й формувати стратегії розвитку університету на майбутнє. Знання сильних і слабких сторін фінансових результатів допомагає визначати пріоритетні напрями інвестицій та стратегічних змін.

Таким чином, діагностика фінансових результатів є невід'ємною складовою ефективного управління фінансами та забезпечення стійкого розвитку Державного університету «Житомирська політехніка».

Механізм формування фінансових результатів діяльності Житомирська політехніка представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Механізм формування фінансових результатів діяльності

Житомирська політехніка, тис.грн.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+,-	%
Доходи	196288	238780	283143	86855	44,25
1. Доходи від обмінних операцій	190097	218219	269431	79334	41,73
Бюджетні асигнування	116134	114425	142393	26259	22,61
Доходи від надання послуг (виконання робіт)	72769	100823	123730	50961	70,03
Доходи від продажу активів	11	178	305	294	у 26,72 р.б.
Фінансові доходи	1008	0	1086	78	7,74
Інші доходи від обмінних операцій	174	2793	1916	1742	у 10,01 р.б.
2. Доходи від необмінних операцій	6192	20561	13713	7521	121,46
Трансферти	3630	11578	6225	2595	71,49
Інші доходи від необмінних операцій	2562	8983	7488	4926	192,27
Витрати	188225	220434	270089	81864	43,49
1. Витрати за обмінними операціями	159381	189454	227476	68095	42,72
Витрати на виконання бюджетних програм	88545	86850	108637	20092	22,69
Витрати на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт)	70395	99471	115821	45426	64,53
Інші витрати за обмінними операціями	441	3133	3018	2577	у 5,84 р.б.
2. Витрати за необмінними операціями	28844	30980	42613	13769	47,74
Інші витрати за необмінними операціями	28844	30980	42613	13769	47,74
Профіцит/дефіцит за звітний період	8063	18346	13055	4992	61,91

Джерело: складено автором за даними університету

Аналіз наведених даних демонструє позитивну динаміку фінансових результатів діяльності Житомирська політехніка за період 2022-2024 років. Сукупні доходи університету зросли на 44,25%, що свідчить про збільшення його фінансової стійкості та здатність ефективно залучати кошти з різних джерел. Основними складовими доходів є доходи від обмінних операцій, які забезпечують понад 95% загальних надходжень. Особливо значне зростання спостерігається у доходах від надання послуг - на 70,03%, що свідчить про

ефективне використання освітнього потенціалу університету. Водночас варто відзначити суттєве збільшення доходів від продажу активів (у 26,72 рази) та інших доходів від обмінних операцій (у 10,01 рази), що свідчить про розширення джерел фінансування.

Витрати університету також демонструють тенденцію до зростання - на 43,49%, що є очікуваним в умовах розширення діяльності та реалізації нових проєктів. Основну частину витрат становлять витрати на виконання бюджетних програм, які зросли на 22,69%, та витрати на виготовлення продукції та надання послуг - на 64,53%. Незважаючи на зростання витрат, профіцит за звітний період також збільшився на 61,91%, що свідчить про ефективність фінансового управління. Варто звернути увагу на значне збільшення витрат за необмінними операціями (на 47,74%), що може бути пов'язано з реалізацією соціальних програм або залученням нових партнерів.

Загалом, університет демонструє позитивну фінансову динаміку та здатність до адаптації в умовах зміни ринкових умов, що свідчить про його конкурентоспроможність та стабільний розвиток.

Динаміка показників оцінки фінансового стану Житомирська політехніка представлена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка показників оцінки фінансового стану Житомирська політехніка

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р., +,-
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	
1	2	3	4	5
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	3,24	8,81	4,28	1,05
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	3,08	8,57	3,59	0,51
3. Чистий оборотний капітал	28496	66266	70458	41962
4. Коефіцієнт автономії	0,95	0,90	0,93	-0,02
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	18,93	25,77	12,89	-6,04
6. Коефіцієнт оборотності нефінансових активів	0,92	1,42	1,37	0,45
7. Коефіцієнт оборотності фінансових активів	4,76	3,19	3,08	-1,68

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,81	1,09	1,02	0,21
9. Рентабельність господарської діяльності, %	4,28	8,32	4,83	0,55
10. Рентабельність власного капіталу, %	3,34	8,39	4,72	1,37
11. Рентабельність активів, %	3,17	7,55	4,38	1,20

Джерело: складено автором за даними університету

Аналіз динаміки фінансових показників Житомирська політехніка за період 2022-2024 років свідчить про певні коливання у фінансовому стані закладу. Коефіцієнт загальної ліквідності зріс на 1,05 пункти, що свідчить про здатність університету покривати свої короткострокові зобов'язання, проте його пікове значення у 2023 році (8,81) демонструє можливий надлишок ліквідних активів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності також зріс на 0,51 пункти, що підтверджує покращення платоспроможності установи. Однак слід врахувати, що зменшення цього показника у 2024 році може вказувати на використання частини ліквідних активів.

Чистий оборотний капітал збільшився на 41 962 тис. грн, що свідчить про зростання власних оборотних ресурсів, доступних для фінансування поточної діяльності. Незначне зниження коефіцієнта автономії на 0,02 вказує на певне збільшення частки залучених коштів у загальній структурі капіталу. Падіння коефіцієнта фінансової стабільності на 6,04 пункти може бути індикатором підвищення ризиків, пов'язаних із фінансовою незалежністю університету.

Позитивним моментом є зростання коефіцієнта оборотності нефінансових активів на 0,45 пункти, що свідчить про більш ефективне їх використання. Водночас зниження коефіцієнта оборотності фінансових активів на 1,68 пункти може свідчити про певні труднощі в управлінні фінансовими ресурсами. Рентабельність господарської діяльності зросла на 0,55%, рентабельність власного капіталу - на 1,37%, а рентабельність активів - на 1,20%, що вказує на ефективніше використання ресурсів університету. Загалом фінансовий стан університету є стабільним, однак подальше вдосконалення управління фінансами може сприяти покращенню результатів.

2.3. Оцінка сучасного стану управління системою мотивації працівників закладу вищої освіти

Мотиваційна система закладу вищої освіти Житомирська політехніка спрямована на стимулювання ефективної діяльності трудового колективу. Трудовий колектив Державного університету «Житомирська політехніка» - це сукупність осіб, що працюють в університеті і здійснюють освітню, наукову, адміністративну та іншу діяльність, спрямовану на досягнення цілей та реалізацію завдань навчального закладу.

Колектив складається з викладачів, наукових співробітників, адміністративного персоналу, технічних працівників, а також обслуговуючого персоналу. Викладачі та науковці займаються навчанням, проведенням наукових досліджень та розробок, тоді як адміністративний персонал відповідає за організаційно-управлінські функції, забезпечення університету необхідними ресурсами та виконання адміністративних завдань. Технічні працівники здійснюють підтримку інфраструктури та технологічного забезпечення університету. Обслуговуючий персонал відповідає за підтримку чистоти, харчування та інші аспекти життєдіяльності університету [43]. Трудовий колектив є важливою складовою функціонування Житомирська політехніка, оскільки його ефективна праця сприяє досягненню стратегічних цілей університету в освітній та науковій діяльності.

Категорії трудового колективу Житомирська політехніка узагальнено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Категорії трудового колективу Житомирська політехніка

Категорія трудоного колективу	Опис	Приклад
1	2	3
Викладацький персонал	Співробітники, які здійснюють викладання, наукову діяльність, методичну роботу, керівництво студентами.	Професори, доценти, старші викладачі, асистенти.

Продовження таблиці 2.6

1	2	3
Наукові співробітники	Співробітники, що займаються проведенням наукових досліджень, публікацією наукових робіт, розробкою інноваційних проєктів.	Доктори наук, кандидати наук, аспіранти.
Адміністративний персонал	Особливі фахівці, які займаються організацією внутрішнього управління університету, а також забезпеченням його функціонування.	Ректор, проректори, декани, керівники департаментів.
Технічний персонал	Співробітники, що відповідають за підтримку інфраструктури університету, обслуговування обладнання, технічне забезпечення навчального процесу.	ІТ-фахівці, інженери, електрики, техніки.
Обслуговуючий персонал	Працівники, які здійснюють обслуговування студентів та співробітників університету, підтримують чистоту та комфорт на території університету.	Кухарі, прибиральники, охоронці, водії, санітарки.

Джерело: складено автором за результатами досліджень

Визначені категорії трудового колективу забезпечують всебічну підтримку та ефективне функціонування Житомирська політехніка, сприяючи досягненню високих результатів у навчальній, науковій та адміністративній діяльності.

Динаміка формування персоналу за посадами (згідно зведеного штатного розпису) Житомирська політехніка у 2022-2024 роках представлена у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка формування персоналу за посадами (згідно зведеного штатного розпису) Житомирська політехніка, осіб

Категорії посад	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+,-	%
Адміністративно-управлінський персонал	6	6	6	0	0,00
Науково-педагогічний персонал	231	248	272	41	17,75
Інший НПП	1	1	1	0	0,00
Педагогічний персонал	2	2	2	0	0,00
Спеціалісти	141	145	143	2	1,42
Бібліотекарі	6	6	6	0	0,00
Робітники	34	36	36	2	5,88
Разом по всіх категоріях	421	444	466	45	10,69

Джерело: складено автором за даними університету

Аналіз динаміки формування персоналу за посадами Житомирська політехніка демонструє зростання загальної чисельності працівників на 10,69%

у 2024 році порівняно з 2022 роком. Найбільше збільшення відбулося серед науково-педагогічного персоналу - на 17,75%, що свідчить про посилення наукового потенціалу університету. Незначне зростання спостерігається серед спеціалістів і робітників - на 1,42% та 5,88% відповідно. Інші категорії персоналу, такі як адміністративно-управлінський персонал, педагогічний персонал, бібліотекарі та інший НПП, залишаються стабільними протягом аналізованого періоду. Це може вказувати на те, що університет зосереджується на посиленні науково-дослідницької діяльності та підвищенні якості освітнього процесу. Загальне зростання чисельності персоналу свідчить про розвиток закладу, його здатність адаптуватися до нових викликів та вимог сучасної освіти.

Система мотивації в Державному університеті «Житомирська політехніка» – це комплекс заходів, спрямованих на стимулювання ефективної діяльності викладацького складу, науковців, адміністративного персоналу та студентів. Вона поєднує матеріальні та нематеріальні інструменти заохочення, що сприяють підвищенню продуктивності праці, академічних досягнень і наукових результатів [34].

Основними елементами мотиваційної системи є конкурентна система оплати праці, надбавки та премії за досягнення в науковій і педагогічній діяльності, можливості кар'єрного зростання, участь у грантових програмах та міжнародних освітніх і наукових проєктах. Важливу роль відіграє нематеріальна мотивація, яка включає професійний розвиток через стажування, тренінги, конференції, а також створення комфортних умов праці та навчання. Система мотивації сприяє підвищенню престижності праці в університеті, формуванню продуктивного освітнього середовища та досягненню стратегічних цілей закладу [67].

Особливості системи мотивації працівників Житомирська політехніка представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Особливості системи мотивації працівників Житомирська політехніка

Аспект	Зміст
Матеріальна мотивація	Конкурентна система оплати праці, премії, надбавки за наукові досягнення, фінансова підтримка участі в проєктах.
Нематеріальна мотивація	Підвищення престижу викладацької діяльності, визнання досягнень, можливість кар'єрного зростання.
Освітня мотивація	Надання можливостей для підвищення кваліфікації, участь у стажуваннях, тренінгах, конференціях.
Наукова мотивація	Фінансування наукових досліджень, грантова підтримка, сприяння публікації наукових робіт у престижних виданнях.
Кар'єрне зростання	Прозора система підвищення посад, можливість займати керівні посади, розвиток професійних компетенцій.
Соціальні стимули	Додаткові відпустки, медичне страхування, забезпечення комфортних умов праці.
Корпоративна культура	Формування дружньої робочої атмосфери, залучення до управління університетом, підтримка ініціатив співробітників.
Гнучкість системи	Можливість адаптації мотиваційних механізмів відповідно до змін у законодавстві та потреб працівників.

Джерело: складено автором

Система мотивації у Житомирська політехніка сприяє залученню та утриманню висококваліфікованих спеціалістів, підвищенню ефективності їхньої роботи та розвитку університету в цілому.

Матеріальна мотивація є основою стимулювання працівників у більшості організацій, включаючи заклади вищої освіти, такі як Житомирська політехніка. Вона передбачає використання фінансових заохочень, які можуть включати заробітну плату, премії, надбавки, оплату додаткових годин роботи, матеріальну допомогу тощо. Ефективна матеріальна мотивація сприяє підвищенню продуктивності праці, стимулює працівників до досягнення вищих результатів та сприяє формуванню відданості закладу. Водночас важливо, щоб система матеріального стимулювання була прозорою, зрозумілою та справедливою для всіх категорій працівників. Недостатній рівень матеріальної мотивації може призвести до зниження мотивації персоналу, відтоку кваліфікованих кадрів та зниження якості освітнього процесу [1; 57].

У Житомирська політехніка матеріальна мотивація поєднується з нематеріальними методами стимулювання, такими як визнання досягнень,

кар'єрне зростання та можливості професійного розвитку. Таким чином, матеріальна мотивація є важливим елементом загальної системи управління персоналом і впливає на ефективність діяльності закладу освіти.

Дослідження системи формування доходів працівників Державного університету «Житомирська політехніка» є важливим аспектом для оптимізації мотиваційного механізму. Розуміння механізмів формування доходів допомагає з'ясувати рівень задоволення працівників та мотивації до високопродуктивної роботи. Оскільки заробітна плата є одним з основних стимулів для працівників, її правильне формування безпосередньо впливає на рівень їхньої залученості та ефективності виконання професійних обов'язків. Актуальність цієї проблеми полягає в тому, що система оплати праці повинна відповідати як вимогам законодавства, так і внутрішнім потребам університету, що сприяє стабільності колективу та покращенню його результативності. Вивчення доходів працівників дає змогу не лише зрозуміти фінансові потреби, а й спрогнозувати майбутні зміни в управлінні персоналом.

Зокрема, важливим є дослідження елементів оплати праці, таких як основна зарплата, надбавки, премії та інші виплати, які безпосередньо залежать від виконання конкретних завдань. Зважаючи на стратегічні цілі університету, необхідно створити справедливую систему оплати, яка б стимулювала висококваліфікованих спеціалістів і науковців. Оцінка існуючих підходів дозволяє не тільки зробити коригування, але й запропонувати нові методи для покращення фінансових відносин в університеті. Водночас, система формування доходів має сприяти розвитку не лише академічного, а й адміністративного, технічного та обслуговуючого персоналу [37].

Особливості системи формування доходів працівників Житомирська політехніка представлено у табл. 2.9.

Наведені елементи дозволяють формувати збалансовану і справедливую систему доходів, що мотивує працівників до високої продуктивності і наукових досягнень, забезпечує їхні соціальні гарантії та створює сприятливі умови для розвитку університету в цілому.

Таблиця 2.9

Особливості системи формування доходів працівників
Житомирська політехніка

Елемент системи	Опис	Приклад
Основна заробітна плата	Встановлюється згідно з посадовими окладами та відповідними тарифними сітками, визначеними для кожної категорії працівників.	Професор - 20 000 грн, асистент - 12 000 грн.
Надбавки та доплати	Підвищення до основної заробітної плати за виконання додаткових обов'язків або за високі досягнення в роботі.	Надбавка за високі досягнення в науці, за складність роботи.
Премії	Виконання планових показників або досягнення високих результатів у науковій та навчальній діяльності.	Премія за досягнення високих результатів у дослідженнях або педагогічній діяльності.
Додаткові виплати	Виплати, пов'язані з виконанням спеціальних завдань, участю в організації заходів або інших позапланових функціях.	Виплата за участь у розробці навчальних програм чи організації конференцій.
Компенсаційні виплати	Виплати, які компенсують витрати працівників на здійснення службових поїздок, витрати на харчування, медичні послуги тощо.	Витрати на відрядження, компенсація за медичні послуги.
Соціальні пільги та гарантії	Додаткові пільги, які включають відпустки, лікарняні, страхування, а також допомога при виході на пенсію або при народженні дитини.	Лікарняні, оплачувані відпустки, допомога на оздоровлення.
Індивідуальні досягнення та винагороди	Оцінка та винагорода за індивідуальні досягнення в рамках конкретних проектів, розробок або іншої діяльності.	Винагорода за успішне завершення наукового проекту, за високі результати в дослідженнях.

Джерело: складено автором

Формування фонду оплати праці є основою ефективної системи мотивації персоналу у будь-якій організації, зокрема в закладі вищої освіти, як Житомирська політехніка. Розмір фонду оплати праці визначає можливості закладу щодо забезпечення конкурентоспроможної заробітної плати, преміювання, надбавок та інших матеріальних стимулів. Важливим є те, щоб система формування фонду оплати праці враховувала не лише кваліфікацію та досвід працівників, але й результати їх діяльності, а також внесок у досягнення загальних цілей закладу. Прозора та справедлива система розподілу фонду оплати праці сприяє підвищенню мотивації працівників, зменшенню плинності

кадрів та покращенню якості освітніх послуг. Недостатній розмір фонду або його нерівномірний розподіл можуть призвести до демотивації персоналу, конфліктів та зниження продуктивності праці. У Житомирська політехніка формування фонду оплати праці здійснюється відповідно до чинного законодавства, нормативно-правових актів та внутрішніх положень закладу.

Динаміка формування фонду оплати праці працівників Житомирська політехніка представлена у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Динаміка формування фонду оплати праці
працівників Житомирська політехніка, тис.грн.

Статті витрат	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+,-	%
1. Оклади	64838	72988	88221	23382	36,06
2. Надбавки по видам:	14359	15526	17932	3573	24,88
2.1. За почесні звання, за спортивні звання	512	556	809	298	58,23
2.2. За складність, напруженість і високі досягнення у роботі	3305	2933	3201	-103	-3,13
2.3. За вислугу років, за класність	10360	11795	13619	3259	31,46
2.4. Інші	183	243	302	119	65,08
3. Доплати по видам:	20207	23411	27288	7081	35,04
3.1. За вчене звання	7523	8722	10843	3320	44,13
3.2. За науковий ступінь	5872	7093	8714	2843	48,41
3.3. Інші, до мінімальної зарплати	6812	7596	7731	919	13,49
Разом фонд оплати праці	99405	111926	133441	34036	34,24

Джерело: складено автором за даними університету

Аналіз динаміки формування фонду оплати праці працівників Житомирська політехніка показує стабільне зростання його обсягу протягом 2022–2024 років. Загальний фонд оплати праці зріс на 34,24%, що свідчить про прагнення закладу підвищувати мотивацію персоналу шляхом збільшення матеріальних стимулів. Найбільше зростання спостерігається за статтями "Оклади" (+36,06%) та "Доплати по видам" (+35,04%), що підкреслює важливість основної заробітної плати та додаткових виплат. Значне збільшення відбулося за надбавками за почесні та спортивні звання (+58,23%) та за науковий ступінь (+48,41%), що вказує на зацікавленість у підтримці кваліфікованого та досвідченого персоналу.

Водночас надбавки за складність, напруженість і високі досягнення у роботі зменшилися на 3,13%, що може свідчити про перегляд критеріїв оцінки таких досягнень.

Отже, загальна тенденція до збільшення фонду оплати праці демонструє прагнення університету підтримувати кадровий потенціал та мотивувати працівників до ефективної діяльності.

Структура формування фонду оплати праці працівників Житомирська політехніка представлена у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Структура формування фонду оплати праці
працівників Житомирська політехніка, %

Статті витрат	Роки			2024 р. до 2022 р.
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	
1. Оклади	65,23	65,21	66,11	0,89
2. Надбавки по видам:	14,45	13,87	13,44	-1,01
2.1. За почесні звання, за спортивні звання	0,51	0,50	0,61	0,09
2.2. За складність, напруженість і високі досягнення у роботі	3,32	2,62	2,40	-0,93
2.3. За вислугу років, за класність	10,42	10,54	10,21	-0,22
2.4. Інші	0,18	0,22	0,23	0,04
3. Доплати по видам:	20,33	20,92	20,45	0,12
3.1. За вчене звання	7,57	7,79	8,13	0,56
3.2. За науковий ступінь	5,91	6,34	6,53	0,62
3.3. Інші, до мінімальної зарплати	6,85	6,79	5,79	-1,06
Разом фонд оплати праці	100,00	100,00	100,00	x

Джерело: складено автором за даними університету

Структура формування фонду оплати праці працівників Житомирська політехніка демонструє стабільність основної частки окладів, яка становить близько 66% і зросла на 0,89% у 2024 році порівняно з 2022 роком. Частка надбавок у структурі фонду оплати праці поступово зменшується, особливо надбавки за складність, напруженість і високі досягнення у роботі (-0,93%). Водночас збільшилися витрати на доплати за вчене звання (+0,56%) та за науковий ступінь (+0,62%), що підкреслює пріоритетність підтримки науково-педагогічного персоналу. Незважаючи на незначні зміни, загальна структура фонду оплати праці залишається збалансованою, спрямованою на стимулювання

професійного розвитку та підтримку кваліфікованих кадрів. Такий підхід сприяє підвищенню мотивації працівників та збереженню їхнього професійного потенціалу.

У процесі дослідження було проведено опитування науково-педагогічного персоналу (50 респондентів) щодо стану системи матеріальної та нематеріальної мотивації в Житомирська політехніка. Для аналізу було розроблено 15 запитань, які охоплюють питання задоволеності заробітною платою, наявності додаткових бонусів, можливостей професійного розвитку, умов праці, справедливості системи мотивації, впливу мотивації на продуктивність, а також важливості матеріальних та нематеріальних стимулів (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Результати проведеного опитування науково-педагогічного персоналу
щодо стану системи матеріальної та нематеріальної мотивації в
Житомирська політехніка

Питання опитування	Варіанти відповідей	Кіль- кість респон- дентів	Частка, %
1	2	3	4
Чи задоволені Ви рівнем своєї заробітної плати?	Так	10	20
	Ні	30	60
	Частково	10	20
Чи отримуєте Ви додаткові виплати або бонуси?	Так	15	30
	Ні	35	70
Чи мотивують Вас премії або матеріальні заохочення?	Так	25	50
	Ні	15	30
	Частково	10	20
Чи задоволені Ви можливістю професійного розвитку?	Так	20	40
	Ні	15	30
	Частково	15	30
Чи є для Вас важливою соціальна підтримка (страхування, медичне обслуговування)?	Так	30	60
	Ні	10	20
	Не має значення	10	20
Чи отримуєте Ви винагороду за досягнення у науковій діяльності?	Так	18	36
	Ні	32	64
Чи задоволені Ви умовами праці (робоче місце, технічне забезпечення)?	Так	22	44
	Ні	28	56

Продовження таблиці 2.12

1	2	3	4
Чи вважаєте Ви систему мотивації справедливою?	Так	15	30
	Ні	25	50
	Важко відповісти	10	20
Чи хотіли б Ви більше можливостей для кар'єрного зростання?	Так	40	80
	Ні	5	10
	Не має значення	5	10
Чи впливає система мотивації на Вашу продуктивність?	Так	35	70
	Ні	10	20
	Частково	5	10
Який вид мотивації для Вас є більш важливим?	Матеріальна	28	56
	Нематеріальна	22	44
Чи задоволені Ви можливістю участі у конференціях, тренінгах?	Так	30	60
	Ні	20	40
Чи отримуєте Ви визнання за свою роботу від керівництва?	Так	15	30
	Ні	35	70
Чи важливий для Вас баланс між роботою та особистим життям?	Так	45	90
	Ні	5	10
Чи задоволені Ви загальною системою мотивації в університеті?	Так	18	36
	Ні	22	44
	Частково	10	20

Джерело: складено автором за результатами опитування

Результати опитування показали, що більшість респондентів (60%) незадоволені рівнем своєї заробітної плати, а 70% не отримують додаткових бонусів. Позитивно на професійний розвиток оцінюють вплив системи мотивації 40% опитаних, тоді як 30% зазначають про її недоліки. Значна частина респондентів (80%) прагне більше можливостей для кар'єрного зростання, а 70% вважають, що мотивація впливає на їхню продуктивність. Матеріальну мотивацію більш важливою вважають 56% опитаних, проте нематеріальні стимули також мають значення для 44% респондентів. Загалом лише 36% науково-педагогічних працівників задоволені системою мотивації в університеті.

В контексті проблематики дослідження вважаємо за доцільне провести діагностику системи показників ефективності мотиваційної системи Житомирська політехніка, що представлено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Динаміка показників ефективності мотиваційної системи

Житомирська політехніка

Категорії посад	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+,-	%
Сукупні доходи, тис. грн.	196288	238780	283143	86855	44,25
Сукупні витрати, тис.грн.	188225	220434	270089	81864	43,49
Чистий прибуток, тис. грн.	8063	18346	13055	4992	61,91
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	421	444	466	45	10,69
Фонд оплати праці, тис.грн.	99405	111926	133441	34036	34,24
Продуктивність праці (за сукупними доходами), тис.грн.	466,24	537,79	607,60	141,36	30,32
Продуктивність праці (за чистим прибутком), тис.грн.	19,15	41,32	28,02	8,86	46,28
Частка витрат на оплату праці у сукупних витратах, %	52,81	50,78	49,41	-3,41	-6,45
Зарплатомісткість сукупних доходів, %	50,64	46,87	47,13	-3,51	-6,94
Середньомісячна оплата праці середньооблікового працівника, тис.грн.	19,68	21,01	23,86	4,19	21,28

Джерело: складено автором за даними університету

Аналіз показав, що у 2022–2024 роках показники ефективності мотиваційної системи Житомирська політехніка демонструють переважно позитивну динаміку. Продуктивність праці за сукупними доходами зросла на 141,36 тис. грн (30,32%), а за чистим прибутком - на 8,86 тис. грн (46,28%). Частка витрат на оплату праці у сукупних витратах зменшилася на 3,41% (6,45%), а зарплатомісткість сукупних доходів знизилася на 3,51% (6,94%). Середньомісячна оплата праці середньооблікового працівника зросла на 4,19 тис. грн (21,28%), що свідчить про покращення мотиваційної політики.

Таким чином, можна зробити висновок, що загальна тенденція до збільшення фонду оплати праці демонструє прагнення університету підтримувати кадровий потенціал. Водночас, більшість науково-педагогічних працівників задоволені системою мотивації в університеті. Можна стверджувати, що система управління мотивацією працівників Житомирська політехніка потребує удосконалення.

2.4. Удосконалення управління системою мотивації працівників закладу вищої освіти

У сучасних умовах ефективно управління системою мотивації працівників є ключовим чинником забезпечення продуктивної діяльності будь-якої організації, включаючи заклади вищої освіти. Житомирська політехніка як єдиний цивільний освітній заклад інженерно-технологічного профілю на Житомирщині потребує дієвої мотиваційної системи для залучення, утримання та розвитку кваліфікованих кадрів. Висока конкуренція на ринку освітніх послуг, необхідність адаптації до сучасних викликів, таких як цифровізація та зміни на ринку праці, вимагають оновлення підходів до мотивації працівників. Наявна мотиваційна система має сприяти підвищенню продуктивності праці, оптимізації витрат на оплату праці та створенню комфортного робочого середовища. Проте аналіз показників ефективності мотивації демонструє як позитивні результати, так і окремі проблеми, які потребують вирішення. Зокрема, зниження частки витрат на оплату праці у сукупних витратах та зарплатомісткості доходів може свідчити про недостатню мотивацію працівників до підвищення продуктивності. Удосконалення управління системою мотивації сприятиме досягненню стратегічних цілей університету, підвищенню конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг та розвитку професійного потенціалу працівників [4; 21].

На нашу думку, до недоліків діючої мотиваційної системи Житомирська політехніка слід віднести ті, що представлено у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Недоліки діючої мотиваційної системи Житомирська політехніка

Недоліки мотиваційної системи	Можливі наслідки
1	2
Недостатній рівень матеріального стимулювання	Зниження мотивації працівників, зростання плинності кадрів
Нечіткість критеріїв оцінювання ефективності праці	Низька об'єктивність оцінювання, конфліктні ситуації
Відсутність диференціації мотиваційних заходів для різних категорій персоналу	Низька зацікавленість співробітників у професійному розвитку

Продовження таблиці 2.14

1	2
Обмежені можливості кар'єрного зростання	Втрата перспективних кадрів, зниження залученості
Відсутність системи нематеріального стимулювання	Недооцінка творчого потенціалу, зниження ініціативності працівників
Недостатня комунікація керівництва з персоналом щодо мотиваційних механізмів	Відсутність розуміння та підтримки мотиваційної політики працівниками

Джерело: складено автором

1. Недостатній рівень матеріального стимулювання. Матеріальне стимулювання працівників відіграє важливу роль у підтримці їхньої мотивації та задоволеності роботою. Відносно низький рівень заробітної плати порівняно з ринковими стандартами може призводити до відтоку кваліфікованих кадрів. Крім того, відсутність бонусів чи додаткових виплат за досягнення високих результатів знижує мотивацію до підвищення продуктивності праці. Працівники не завжди відчують зв'язок між власними досягненнями та рівнем матеріальної винагороди, що демотивує їх до активної діяльності.

2. Нечіткість критеріїв оцінювання ефективності праці. Відсутність прозорих та зрозумілих критеріїв оцінювання результатів роботи створює труднощі у визначенні ефективності діяльності працівників. Це може призводити до суб'єктивізму в оцінюванні та незадоволеності результатами атестацій. Недоліки в оцінювальній системі можуть викликати конфліктні ситуації та негативно впливати на робочу атмосферу в колективі. Працівники можуть відчувати несправедливість, що сприяє зниженню їхньої мотивації та зацікавленості у результатах праці.

3. Відсутність диференціації мотиваційних заходів для різних категорій персоналу. Однакові підходи до мотивації різних категорій працівників не враховують специфіку їхньої діяльності, рівень відповідальності та професійні особливості. Через це виникає нерівномірний розподіл мотиваційних стимулів, що не завжди сприяє підвищенню ефективності роботи. Молоді спеціалісти можуть бути зацікавлені у можливостях розвитку та навчання, тоді як досвідчені кадри - у стабільності та матеріальному заохоченні. Відсутність індивідуалізованого підходу призводить до зниження рівня мотивації окремих

працівників.

4. Обмежені можливості кар'єрного зростання. Невизначеність шляхів кар'єрного розвитку та обмежені перспективи підвищення у посаді можуть демотивувати працівників до досягнення високих результатів. Відсутність програм наставництва та підтримки кар'єрного зростання знижує зацікавленість у довгостроковій співпраці з університетом. Кваліфіковані працівники можуть шукати можливості для професійного розвитку за межами установи, що призводить до втрати талановитих кадрів. Недостатня увага до побудови кар'єрних траєкторій негативно впливає на формування позитивного іміджу роботодавця.

5. Відсутність системи нематеріального стимулювання. Мотиваційна система, орієнтована виключно на матеріальні стимули, не враховує важливість нематеріальних чинників, таких як визнання досягнень, можливості професійного розвитку та участь у прийнятті управлінських рішень. Відсутність заходів з підвищення морального задоволення роботою знижує мотивацію та лояльність працівників. Працівники можуть відчувати недооціненість своєї праці, що призводить до зниження їхньої ініціативності та креативності. Можливість участі у тренінгах, конференціях та інших формах підвищення кваліфікації могла б стимулювати професійний розвиток і залученість працівників.

6. Недостатня комунікація керівництва з персоналом щодо мотиваційних механізмів. Незадовільна комунікація між керівництвом та персоналом щодо принципів мотивації призводить до нерозуміння суті мотиваційної політики університету. Відсутність зворотного зв'язку та обговорень із працівниками щодо їхніх потреб та очікувань обмежує можливості для вдосконалення мотиваційної системи. Працівники можуть не знати про наявні форми заохочень або не розуміти критерії, за якими оцінюється їхня праця. Це створює відчуття відстороненості від управлінських процесів і знижує рівень мотивації та довіри до керівництва.

Вважаємо, що подолання виявлених недоліків мотиваційної системи

Житомирська політехніка можливе з використанням комплексу заходів, які розроблено у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

**Комплекс заходів подолання виявлених недоліків
мотиваційної системи Житомирська політехніка**

Виявлений недолік	Заходи щодо подолання недоліків
1	2
Недостатній рівень матеріального стимулювання	- проведення періодичного аналізу ринку праці для визначення конкурентного рівня заробітної плати; - запровадження системи преміювання за досягнення ключових показників ефективності; - введення бонусів за реалізацію наукових проєктів, публікації та участь у конференціях; - запровадження додаткових соціальних пільг (медичне страхування, компенсація транспортних витрат).
Нечіткість критеріїв оцінювання ефективності праці	- розробка прозорих критеріїв оцінювання результатів діяльності працівників; - впровадження системи періодичної оцінки персоналу з використанням об'єктивних показників; - проведення регулярних зустрічей для обговорення результатів оцінювання; - врахування думки працівників при визначенні критеріїв оцінки.
Відсутність диференціації мотиваційних заходів для різних категорій персоналу	- розробка індивідуальних планів розвитку для кожної категорії персоналу; - запровадження адаптивних програм стимулювання залежно від професійного рівня та досягнень; - використання гнучких графіків роботи для підтримки балансу між роботою та особистим життям; - врахування інтересів та потреб різних категорій персоналу під час формування мотиваційної політики.
Обмежені можливості кар'єрного зростання	- створення чіткої системи кар'єрного зростання та горизонтальної мобільності; - впровадження програм наставництва для молодих спеціалістів; - організація внутрішніх тренінгів та курсів для підвищення кваліфікації; - мотивація працівників до наукової діяльності та участі у грантових проєктах.
Відсутність системи нематеріального стимулювання	- запровадження системи публічного визнання досягнень працівників (нагороди, сертифікати); - створення програм участі у внутрішніх і зовнішніх професійних заходах; - надання можливостей для професійного розвитку через участь у конференціях, семінарах, воркшопах; - проведення командоутворюючих заходів для покращення атмосфери в колективі.

Продовження таблиці 2.15

1	2
Недостатня комунікація керівництва з персоналом щодо мотивації	- регулярне інформування працівників про наявні мотиваційні заходи та можливості; - проведення зустрічей для обговорення очікувань працівників і результатів мотиваційної політики; - впровадження зворотного зв'язку з працівниками через опитування; - залучення працівників до процесу розробки мотиваційних заходів.

Джерело: розроблено автором

У розвинених країнах мотивація викладачів є важливим елементом освітньої політики, оскільки вона безпосередньо впливає на якість освіти та підготовку фахівців. Системи мотивації враховують як матеріальні, так і нематеріальні чинники, що дозволяє досягти високого рівня залученості викладачів [64].

Зарубіжний досвід мотивації викладачів у розвинених країнах узагальнено у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Зарубіжний досвід мотивації викладачів у розвинених країнах

Країна	Матеріальні стимули	Нематеріальні стимули	Особливості мотивації
США	Висока заробітна плата, бонуси за наукові публікації, гранти на дослідження	Академічна мобільність, участь у міжнародних конференціях, оплачувані відпустки	Висока автономія викладачів у виборі методів навчання, конкуренція за гранти та фінансування досліджень
Німеччина	Премії за наукові досягнення, фінансування проєктів, конкурентні зарплати	Співпраця з міжнародними установами, доступ до сучасних ресурсів	Значна академічна свобода, акцент на наукову діяльність і публікації
Фінляндія	Гідна оплата праці, додаткові виплати за освітні інновації, оплачувані відпустки	Професійний розвиток, участь у державних реформах, повага до професії	Орієнтація на довіру, автономію та співпрацю між студентами та викладачами
Велика Британія	Високі зарплати, бонуси за залучення іноземних студентів, винагороди за публікації	Академічна мобільність, участь у грантових програмах, підтримка досліджень	Суворий моніторинг якості викладання, активна участь у формуванні освітньої політики
Японія	Високі зарплати, забезпечення житлом для викладачів-іноземців, виплати за дослідження	Соціальна повага до професії, співпраця з міжнародними дослідницькими групами	Високі вимоги до підготовки, суворі дисципліна, залучення до формування освітнього контенту

Джерело: складено автором за [64]

У розвинених країнах мотивація викладачів є ключовим елементом освітньої політики, спрямованої на підвищення якості навчання та наукових досліджень. Викладачів стимулюють матеріально через високі заробітні плати, бонуси за наукові публікації, гранти та додаткові виплати за реалізацію освітніх інновацій. Нематеріальні стимули включають академічну мобільність, можливість участі в міжнародних конференціях, доступ до сучасних дослідницьких ресурсів та участь у формуванні освітньої політики. Особливості мотивації враховують автономію викладачів у виборі методів навчання, високі вимоги до професійної підготовки та акцент на результативність наукової діяльності. У країнах, таких як США, Німеччина, Велика Британія, Фінляндія та Японія, значну увагу приділяють підтримці кар'єрного розвитку викладачів та стимулюванню їхньої активності у науковій діяльності. Такий підхід дозволяє підтримувати високий рівень якості освіти та підвищує престиж професії викладача [64].

Грейдова система мотивації є сучасним інструментом управління, який дозволяє структурувати та систематизувати процеси оплати праці, стимулювання та кар'єрного розвитку працівників. Вона базується на розподілі посад на категорії або «грейди» відповідно до рівня складності завдань, відповідальності та необхідної кваліфікації. Це сприяє справедливій оцінці праці, адже кожен працівник розуміє, які критерії впливають на його заробіток та можливість підвищення. Грейдова система дозволяє ефективно поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, що сприяє мотивації, підвищенню продуктивності праці та залученості працівників до досягнення цілей організації [57].

Класифікація посад за грейдами допомагає чітко окреслити критерії для оцінки праці та визначити, як і чому змінюється рівень заробітної плати. Вона також сприяє зменшенню конфліктів, пов'язаних з оплати праці, оскільки кожен працівник має доступ до інформації про те, як формуються його доходи. У рамках грейдової системи проводиться регулярна оцінка ефективності роботи, що дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони працівників і адаптувати систему

винагороди відповідно до результатів.

Можливості застосування грейдової системи оцінки та мотивації науково-педагогічного персоналу Житомирська політехніка представлено у табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Можливості застосування грейдової системи оцінки та мотивації науково-педагогічного персоналу Житомирська політехніка

Напрямок застосування	Можливості грейдової системи	Очікувані результати
Оплата праці	Справедливий розподіл заробітної плати відповідно до складності завдань та кваліфікації	Зниження рівня незадоволеності оплатою, підвищення мотивації та лояльності працівників
Кар'єрний розвиток	Чітка структура кар'єрного зростання, можливість переходу на вищі грейди	Стимул до професійного розвитку, підвищення кваліфікації та участі у науковій діяльності
Оцінка ефективності праці	Визначення критеріїв оцінки результативності, включаючи наукову діяльність, викладання та громадську активність	Об'єктивна оцінка досягнень, підвищення продуктивності та орієнтації на результат
Матеріальне стимулювання	Надання премій, бонусів за досягнення високих результатів, інноваційні проекти	Посилення мотивації до наукових досліджень, реалізації проєктів та академічної мобільності
Нематеріальне стимулювання	Визнання досягнень, участь у конференціях, доступ до міжнародних дослідницьких програм	Підвищення статусу та престижу викладацької діяльності, розвиток професійних зв'язків

Джерело: розроблено автором

Для розрахунку оплати праці за грейдовою системою необхідно виконати такі етапи:

1. Присвоєння грейду (рівня). Оцінка посадових обов'язків, кваліфікаційних вимог, складності виконуваних завдань та відповідальності працівника. Кожному працівнику присвоюється відповідний грейд, згідно з внутрішньою шкалою грейдів організації.

2. Встановлення діапазону заробітної плати для кожного грейду. Визначаються мінімальні та максимальні межі заробітної плати для конкретного грейду, відповідно до якого здійснюється виплата.

3. Визначення конкретної зарплати в межах грейду. Зарплата працівника

встановлюється в межах визначеного діапазону для відповідного грейду, з урахуванням таких факторів, як кваліфікація, досвід, продуктивність і досягнення працівника.

Розглянемо можливості застосування грейдової системи мотивації для науково-педагогічного працівника кафедри Житомирська політехніка.

Застосування грейдової системи оплати праці для посади викладача кафедри Житомирська політехніка складатиметься з наступних етапів:

1. Присвоєння грейду (рівня). Для посади викладача кафедри встановлюється певний грейд залежно від:

- посадових обов'язків (викладання лекцій, проведення семінарів, науково-дослідна робота, керівництво студентами);
- кваліфікаційних вимог (вища освіта, наукові публікації, досвід роботи);
- рівня відповідальності (організація навчального процесу, наукові дослідження, участь у міжнародних проектах).

Опис системи грейдів, що пропонується для посади викладача в Житомирська політехніка представлено у табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Опис системи грейдів, що пропонується для посади
викладача в Житомирська політехніка

Грейд	Кваліфікаційні вимоги	Посадові обов'язки	Міні-мальна ЗП	Макси-мальна ЗП	Ключові показники для визначення заробітної плати
1	2	3	4	5	6
Грейд 1	Базова вища освіта (магістр)	Викладання на основних курсах, базові наукові дослідження	15 000 грн	18 000 грн	Досвід роботи до 2 років, базові наукові публікації
Грейд 2	Вища освіта + науковий ступінь (кандидат наук)	Викладання лекцій, керівництво студентами, наукова діяльність	18 000 грн	22 000 грн	3-5 років досвіду, кілька публікацій, керівництво проектами
Грейд 3	Вища освіта + науковий ступінь (кандидат наук)	Викладання, наукові дослідження, участь у міжнародних проектах	22 000 грн	25 000 грн	5+ років досвіду, публікації у міжнародних журналах, участь в наукових конференціях

Продовження таблиці 2.18

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Грейд 4	Вища освіта + науковий ступінь (доктор наук)	Викладання, керівництво науковими проектами, стратегічне управління навчальним процесом	25 000 грн	30 000 грн	10+ років досвіду, значні наукові досягнення, управлінський досвід
---------	--	---	------------	------------	--

Джерело: розроблено автором

Система грейдів для посади викладача в Житомирська політехніка передбачає чітке визначення рівнів кваліфікації, посадових обов'язків та заробітної плати. Кожен грейд враховує вимоги до освіти, досвіду роботи, наукових досягнень та участі в навчальному процесі. Мінімальна та максимальна заробітна плата визначаються на основі цих факторів, що дозволяє забезпечити справедливую оплату праці відповідно до досягнутих результатів. Від грейду до грейду зростає не лише рівень відповідальності, але й вимоги до наукової діяльності та керівництва проектами. Така система мотивує працівників до розвитку та покращення їхніх професійних навичок.

Запропонована система грейдів дозволяє чітко визначити рівень посадової відповідальності, кваліфікаційні вимоги та потенційні рівні заробітної плати для доцентів на основі їхнього досвіду, кваліфікації та наукової діяльності.

2. Встановлення діапазону заробітної плати для грейду.

Наприклад, в межах грейду 2 визначаються діапазон окладу, який може варіюватися в залежності від специфіки роботи:

- мінімальна межа для грейду 2 - 18 000 грн.;
- максимальна межа для грейду 2 - 22 000 грн.

Цей діапазон враховує середні зарплати для подібних посад у вищих навчальних закладах.

3. Визначення конкретної зарплати в межах грейду:

Для визначення конкретної зарплати для доцента Житомирська політехніка береться до уваги:

- кваліфікація (науковий ступінь, досвід роботи, публікації);
- продуктивність праці (число проведених лекцій, керівництво магістерськими роботами, наукові досягнення);

- індивідуальні досягнення (участь у міжнародних конференціях, нагороди тощо).

Припустимо, доцент однієї з кафедр у Житомирська політехніка має науковий ступінь, 5 років досвіду роботи, активно публікується і має високу продуктивність. Йому надається зарплата на рівні 20 000 грн. в межах встановленого діапазону для грейду 2.

Отже, можна припустити, що доценту однієї з кафедр у Житомирська політехніка присвоєний грейд 2. Діапазон заробітної плати для грейду 2 становить від 18 000 до 22 000 грн. Підсумкова зарплата доцента становитиме 20 000 грн.

Цей підхід дозволяє забезпечити справедливу і прозору оплату праці, яка залежить від кваліфікації, досвіду та результативності роботи працівника.

Таким чином, удосконалення управління системою мотивації працівників Житомирська політехніка є важливим кроком до підвищення ефективності роботи організації та забезпечення високої якості навчального процесу. Застосування сучасних методів мотивації, таких як грейдова система оплати праці, дозволяє створити чіткі критерії оцінки працівників і справедливий розподіл заробітної плати. Це сприяє покращенню атмосфери в колективі, підвищує лояльність та зменшує рівень незадоволеності. Крім того, важливим аспектом є використання як матеріальних, так і нематеріальних форм мотивації, що дозволяють працівникам відчувати свою цінність і значущість у закладі. Запровадження індивідуальних підходів до мотивації на основі результатів роботи сприятиме підвищенню продуктивності праці та професійного розвитку викладачів. Це також дозволяє закладу залучати та утримувати висококваліфікованих фахівців, що є необхідним для підтримки конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг. Загалом, вдосконалення системи мотивації позитивно позначиться на ефективності діяльності закладу вищої освіти Житомирська політехніка та його репутації серед студентів та науковців.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеної аналітичної оцінки стану та напрямів удосконалення управління системою мотивації працівників закладу вищої освіти можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що Житомирська Політехніка сьогодні є потужним освітнім закладом інженерно-технологічного профілю, який активно розвивається та розширює свої міжнародні зв'язки. Завдяки модернізації інфраструктури, включаючи будівництво спортивних об'єктів, нового науково-методичного корпусу та інтерактивного музею «Політехнік», університет забезпечує сучасні умови для навчання та наукових досліджень. Значний акцент робиться на практичній підготовці студентів, що сприяє їхньому професійному розвитку та підвищенню конкурентоспроможності на ринку праці.

2. Аналіз основних економічних показників діяльності Житомирська політехніка демонструє позитивні тенденції у 2022–2024 роках. Сукупні доходи закладу зросли на 44,25%, що свідчить про успішне залучення додаткових фінансових ресурсів та підвищення конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг. Поряд із збільшенням доходів, чистий прибуток зріс на 61,91%, що може вказувати на певне скорочення витрат та достатню ефективність управління витратами.

3. Аналіз динаміки формування персоналу за посадами Житомирська політехніка демонструє зростання загальної чисельності працівників на 10,69% у 2024 році порівняно з 2022 роком. Найбільше збільшення відбулося серед науково-педагогічного персоналу на 17,75%, що свідчить про посилення наукового потенціалу університету. Незначне зростання спостерігається серед спеціалістів і робітників на 1,42% та 5,88% відповідно. Інші категорії персоналу, такі як адміністративно-управлінський персонал, педагогічний персонал, бібліотекарі та інший НПП, залишаються стабільними протягом аналізованого періоду.

4. Узагальнено, що основними елементами мотиваційної системи є

конкурентна система оплати праці, надбавки та премії за досягнення в науковій і педагогічній діяльності, можливості кар'єрного зростання, участь у грантових програмах та міжнародних освітніх і наукових проєктах. Важливу роль відіграє нематеріальна мотивація, яка включає професійний розвиток через стажування, тренінги, конференції, а також створення комфортних умов праці та навчання. Система мотивації сприяє підвищенню престижності праці в університеті, формуванню продуктивного освітнього середовища та досягненню стратегічних цілей закладу.

5. Результати опитування показали, що більшість респондентів (60%) незадоволені рівнем своєї заробітної плати, а 70% не отримують додаткових бонусів. Позитивно на професійний розвиток оцінюють вплив системи мотивації 40% опитаних, тоді як 30% зазначають про її недоліки. Значна частина респондентів (80%) прагне більше можливостей для кар'єрного зростання, а 70% вважають, що мотивація впливає на їхню продуктивність. Матеріальну мотивацію більш важливою вважають 56% опитаних, проте нематеріальні стимули також мають значення для 44% респондентів. Загалом лише 36% науково-педагогічних працівників задоволені системою мотивації в університеті.

6. Доведено, що грейдова система мотивації є сучасним інструментом управління, який дозволяє структурувати та систематизувати процеси оплати праці, стимулювання та кар'єрного розвитку працівників. Система грейдів для посади викладача в Житомирська політехніка передбачає чітке визначення рівнів кваліфікації, посадових обов'язків та заробітної плати. Застосування сучасних методів мотивації, таких як грейдова система оплати праці, дозволяє створити чіткі критерії оцінки працівників і справедливий розподіл заробітної плати. Це сприяє покращенню атмосфери в колективі, підвищує лояльність та зменшує рівень незадоволеності.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження управління системою мотивації працівників ЗВО можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що мотивація працівників у системі управління закладом вищої освіти відіграє ключову роль у підвищенні продуктивності праці, якості освітніх послуг та наукової діяльності. Вона сприяє розвитку творчого потенціалу персоналу, формуванню здорового психологічного клімату та зниженню плинності кадрів. Ефективна мотивація підтримує інноваційний розвиток закладу, сприяє реалізації стратегічних цілей та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Мотивовані працівники сприяють зміцненню позитивного іміджу закладу та його конкурентоспроможності.

2. Узагальнено, що система управління мотивацією працівників у закладах вищої освіти - це організований комплекс заходів, стратегій та інструментів, спрямованих на стимулювання та підтримку трудової діяльності співробітників з метою досягнення високих результатів у навчальному та науковому процесах. Вона включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули, які допомагають забезпечити ефективну роботу персоналу, підвищити їх зацікавленість у розвитку закладу та досягненні його стратегічних цілей. Система мотивації в ЗВО повинна бути гнучкою, адаптованою до змін у зовнішньому середовищі та вимогах сучасного освітнього процесу.

3. Обґрунтовано, що розвиток системи управління мотивацією працівників у закладах вищої освіти є важливим елементом для підвищення ефективності навчального процесу та досягнення високих результатів у науковій діяльності. Важливо враховувати індивідуальні потреби та пріоритети кожного викладача при виборі стимулів, що дозволить створити умови для самореалізації та професійного росту. Комбінація матеріальних та нематеріальних стимулів є основою для забезпечення комплексного підходу до мотивації працівників.

4. Визначено, що процес оцінки системи мотивації працівників закладів вищої освіти - це комплекс заходів, спрямованих на аналіз ефективності

мотиваційних механізмів, які використовуються для стимулювання викладачів та науково-педагогічного персоналу. Він охоплює збір і аналіз даних про рівень задоволеності працівників роботою, їхню залученість у професійну діяльність, продуктивність та досягнення. Метою цього процесу є виявлення сильних і слабких сторін існуючої мотиваційної системи, визначення дієвих стимулів та розробка рекомендацій для покращення мотиваційних підходів.

5. Узагальнено, що оцінка результативності системи мотивації за запропонованою методикою дозволяє виявити основні проблеми, що виникають у закладах вищої освіти в сфері мотивації персоналу. Такий підхід дає можливість глибше зрозуміти ступінь узгодженості цілей ЗВО та працівників, що є критично важливим для їхнього ефективного співробітництва. За результатами оцінки можна виявити слабкі місця в існуючій мотиваційній системі, що потребують коригування.

6. Визначено, що Житомирська Політехніка сьогодні є потужним освітнім закладом інженерно-технологічного профілю, який активно розвивається та розширює свої міжнародні зв'язки. Завдяки модернізації інфраструктури, включаючи будівництво спортивних об'єктів, нового науково-методичного корпусу та інтерактивного музею «Політехнік», університет забезпечує сучасні умови для навчання та наукових досліджень. Значний акцент робиться на практичній підготовці студентів, що сприяє їхньому професійному розвитку та підвищенню конкурентоспроможності на ринку праці.

7. Аналіз динаміки формування персоналу за посадами Житомирська політехніка демонструє зростання загальної чисельності працівників на 10,69% у 2024 році порівняно з 2022 роком. Найбільше збільшення відбулося серед науково-педагогічного персоналу на 17,75%, що свідчить про посилення наукового потенціалу університету. Незначне зростання спостерігається серед спеціалістів і робітників на 1,42% та 5,88% відповідно. Інші категорії персоналу, такі як адміністративно-управлінський персонал, педагогічний персонал, бібліотекарі та інший НПП, залишаються стабільними протягом аналізованого періоду.

8. Узагальнено, що основними елементами мотиваційної системи є конкурентна система оплати праці, надбавки та премії за досягнення в науковій і педагогічній діяльності, можливості кар'єрного зростання, участь у грантових програмах та міжнародних освітніх і наукових проєктах. Важливу роль відіграє нематеріальна мотивація, яка включає професійний розвиток через стажування, тренінги, конференції, а також створення комфортних умов праці та навчання. Система мотивації сприяє підвищенню престижності праці в університеті, формуванню продуктивного освітнього середовища та досягненню стратегічних цілей закладу.

9. Результати опитування показали, що більшість респондентів (60%) незадоволені рівнем своєї заробітної плати, а 70% не отримують додаткових бонусів. Позитивно на професійний розвиток оцінюють вплив системи мотивації 40% опитаних, тоді як 30% зазначають про її недоліки. Значна частина респондентів (80%) прагне більше можливостей для кар'єрного зростання, а 70% вважають, що мотивація впливає на їхню продуктивність. Матеріальну мотивацію більш важливою вважають 56% опитаних, проте нематеріальні стимули також мають значення для 44% респондентів. Загалом лише 36% науково-педагогічних працівників задоволені системою мотивації в університеті.

10. Доведено, що грейдова система мотивації є сучасним інструментом управління, який дозволяє структурувати та систематизувати процеси оплати праці, стимулювання та кар'єрного розвитку працівників. Система грейдів для посади викладача в Житомирська політехніка передбачає чітке визначення рівнів кваліфікації, посадових обов'язків та заробітної плати. Застосування сучасних методів мотивації, таких як грейдова система оплати праці, дозволяє створити чіткі критерії оцінки працівників і справедливий розподіл заробітної плати. Це сприяє покращенню атмосфери в колективі, підвищує лояльність та зменшує рівень незадоволеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабовал Н. Р. Удосконалення мотивації та стимулювання професійного розвитку науково-педагогічних працівників вищої школи. Причорноморські економічні студії. 2017. Вип. 17. С. 86-91.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371 с.
4. Бойко О. М., Кравченко Г. Ю. Система мотивації професійної діяльності науково-педагогічних працівників у закладах вищої освіти. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : зб. матер. міжнар. наук.-практ. конф. м. Харків 16 квіт. 2021. С. 186-189.
5. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. Modeling the development of the economic systems. 2022. № 3. С. 39–48.
6. Воронкіна А., Чигрина К. О., Шевченко О. О. Специфіка системи мотивації праці працівників організації. Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку : матеріали доповідей X науково-практичної конференції з міжнародною участю. Х. : Видавництво Іванченка І. С., 2021. С. 320-323.
7. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М. Технології управління персоналом : монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
8. Гадзевич О.І. Оплата праці в умовах ринку: теорія, практика : навчальний посібник. Київ : КОНДОР, 2018. 400 с.
9. Галайда Т.О., Рябуха А.І. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. Науковий вісник

Херсонського державного університету. 2016. Вип. 16 (1). С. 65–68.

10. Герасименко А. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. *Economy and Society*. 2022. № 40. С. 3. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-30>

11. Геращенко І., Зінін К. Аналіз мотивації персоналу у процесі стратегічного управління життєдіяльності підприємства. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків, 2021. С. 86-88.

12. Горяча О. Л., Сільченко І. А., Таранов В. М. Удосконалення механізму мотивації персоналу підприємства на засадах інноваційних перетворень в економіці. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2021. № 1. С. 50–55.

13. Грідін О., Заїка С., Заїка О. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. С. 3–4.

14. Дряхлов Н. Системи мотивації персоналу в Західній Європі і США. Проблеми теорії і практики управління. 2022. № 2. С. 83–88.

15. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник / А.М. Колот, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко та ін. ; за наук. ред. А.М. Колота. К. : КНЕУ, 2019. 711 с.

16. Жужукіна Н. І. Мотивація і стимулювання в умовах креативного менеджменту. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2017. Т. 23, № 4. С. 68-73.

17. Замороз М.В., Кульчицька Л.Р. Формування механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: «Економіка»*. 2022. Вип.13. С. 78-84.

18. Зарплата викладачів закладів вищої освіти 2022. URL: <https://oblikbudget.com.ua/article/447-zarplata-vikladachv-zakladv-vishcho-osvti-2022>

19. Заставнюк Л. І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації

персоналу в сучасному менеджменті підприємства. Приазовський економічний вісник. 2019. Випуск 3(14). С. 166–172.

20. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 45. С. 3-9.

21. Іваненко І. Психологія педагогічної мотивації викладачів у закладах вищої освіти. Молодий вчений. 2024. (125). С. 79–84.

22. Калина А.В. Економіка праці : навчальний посібник. Київ : МАУП, 2019. 272 с.

23. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 218–234.

24. Кобелєва Т. О., Перерва П. Г. Формування системи мотивації персоналу промислового підприємства. Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство : тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 23–24 берез. 2022 р. Київ, 2022. С. 134–136.

25. Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 року № 322-Vii. Відомості Верховної Ради УРСР. 1971. № 50. Ст. 375.

26. Козинець А. Функціональні особливості управління мотивацією працівників закладів вищої освіти. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 2. Том 2. С. 167-175.

27. Козинець А., Шпильова В. Сучасні форми і методи мотивації працівників сфери вищої освіти. Вісник Хмельницького національного університету. 2023. № 1. С. 212-219.

28. Колот А. М., Герасименко О. О. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2021. 488 с.

29. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/ 96-вр. Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.

30. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Х. : ХНАДУ, 2016. 200 с.

31. Кружева Т.В. Індивідуальні особливості мотиваційних компонентів в професійному самоздійсненні вчених-дослідників. Актуальні проблеми психології. 2016. Том V. Випуск 16. С. 93-99.
32. Левченко Т.І. Мотивація суб'єкта в різних видах діяльності : монографія. Вінниця : Нова книга, 2011. 448 с.
33. Лукашевич В.М. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навчальний посібник. Львів : «Новий світ», 2014. 248 с.
34. Лютко О. М. Запровадження мотиваційного менеджменту в закладі освіти. Рівне : Волинські обереги, 2018. 183 с.
35. Майстренко Ю. В. Інноваційні підходи у практиці управління персоналом вищих навчальних закладів. Економіка та держава. 2018. № 8. С. 52-56.
36. Маркова С. В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» / С. В. Маркова, О.М. Олійник. Запоріжжя: ЗНУ, 2023. 80 с.
37. Моренко О. М. Особливості готовності викладачів закладів вищої освіти до професійного самовдосконалення. Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 5 : Педагогічні науки : реалії та перспективи : зб. наук. праць. 2019. Вип. 68. С. 138–143.
38. Мухіна Г.В. Шостаковська А.В. Управління мотивацією науково-педагогічних працівників вищих закладів освіти Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2019. № 1 (106). С. 123-129.
39. Новікова М. М., Мажник Л. О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : монографія. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х. : ХНАМГ, 2012. 215 с.
40. Носань Н., Коршуков Р. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-56>
41. Орлов О. Г., Федюніна О. Р. Мотивація в управлінській діяльності. Actual priorities of modern science, education and practice. 2022. С. 368–370.

42. Освіта в Україні в умовах воєнного стану. Інформаційно-аналітичний збірник ; заг. ред. С. Шкарлет. Київ. 2022, 358 с.
43. Остапчук Т. Мотивація науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти як функція управління персоналом. Соціальна економіка. 2020. № 1. С. 181-191.
44. Офіційний youtube-канал Житомирська Політехніка. URL: <https://www.youtube.com/user/ztueduua>
45. Офіційний сайт університету Житомирська Політехніка. URL: <https://ztu.edu.ua/>
46. Паска І., Василенко О. Аналіз основних чинників мотивації в управлінні закладом вищої освіти. Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути : матеріали XXIV міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Київ, 2022. С. 37-42.
47. Пінк Д. Драйв. Дивовижна правда про те, що нас мотивує. Клуб Сімейного Дозвілля. 2009. 258 с.
48. Праця і соціально-трудові відносини: словник-довідник / за ред. В. М. Данюка. Київ: КНЕУ, 2018. 451 с.
49. Про вищу освіту: Закон України від 1 липня 2014 року № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
50. Про впорядкування умов оплати праці та затвердження схем тарифних розрядів працівників навчальних закладів, установ освіти та наукових установ: Наказ МОНУ від 03 жовтня 2005 р. № 1130/11410. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1130-05#Text>
51. Про впорядкування умов оплати праці та затвердження схем тарифних розрядів працівників навчальних закладів, установ освіти та наукових установ : Наказ Міністерства освіти і науки України від 26.09.2005 № 557. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1130-05#Text>
52. Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії: Закон України від 5 жовтня 2000 року № 2017-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2017-14#Text>

53. Про затвердження Положення про атестацію педагогічних працівників: Наказ МОНУ від 09.09.2022 р. № 805. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1649-22#Text>

54. Про оплату праці: Закон України №108/95-ВР від 24.03.1995 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>

55. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12 січня 2012 року № 4312-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text>

56. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 лютого 2022 р. № 286-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/proshvalennya-strategiyi-rozvitku-vishchoyi-osviti-v-ukrayini-na-20222032-roki-286>

57. Рудик Я.М., Харченко Я.М. Методи нематеріальної мотивації науково-педагогічних працівників у дослідницькому університеті. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Педагогіка, психологія, філософія. 2018. Вип. 291. С. 261-266.

58. Сазонова Т. О., Кононенко А. В., Кононенко І. В. Стимулювання працівників як фактор підвищення результативності діяльності підприємства. Економічний форум. 2018. Вип. 1. С. 214–221.

59. Синицька О.І. Мотиваційні механізми управління персоналом: структура, важелі, напрями ефективізації: монографія. Вінниця: Розвиток, 2015. 135 с.

60. Складання К. І. Резерви підвищення оплати праці на підприємстві. Наука і вища освіта : тези доп. учасників XXIII Міжнар. наук. конф. студ. і молодих учених. Запоріжжя : КПУ, 2015. С. 18.

61. Соціальна мережа Facebook: Житомирська Політехніка. URL: <https://www.facebook.com/ztueduua>

62. Соціальна мережа Instagram: Житомирська Політехніка. URL: <https://www.instagram.com/ztueduua/>

63. Соціальна мережа Telegram: Житомирська Політехніка. URL: <https://t.me/ztueduua>

64. Стрельбицький А., Стрельбицька К. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2015. № 10. С. 323-333

65. Сьомченко В.В., Засипко К.О. Заробітна плата як соціально-економічна категорія. Вісник Запорізького національного університету. 2016. № 1(29). С. 121–127.

66. Тріпак М., Гарбарець І. Мотивація та менеджмент суб'єкта інклюзивної освітньої інституції в умовах глобального економічного розвитку. Економічний аналіз. 2020. Випуск 30. №. 4. С. 157-163.

67. Тютюнник А.С. Удосконалення системи мотивації працівників закладу вищої освіти. Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології. Вінниця : Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2019. Ч. 1. С. 684-690.

68. Чередник О. Проблеми та перспективи в управлінні мотивацією персоналу вищого навчального закладу. Економіка та суспільство. 2018. № 17. С. 389-394.

69. Черниш І.В. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. Економіка і регіон. 2021. № 1. С. 87-91.

70. Шостаковська А.В., Денисенко А.А. Управління мотивацією персоналу в закладах вищої освіти. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. №15. С. 34-40.

71. Яременко Л. М. Механізм формування фонду оплати праці та напрями його удосконалення. Агросвіт. 2020. №2. С. 53–60.

ДОДАТКИ