

**Національний університет біоресурсів і  
природокористування України  
Гуманітарно-педагогічний університет  
Кафедра управління та освітніх технологій**



**МАТЕРІАЛИ**

**студентської науково-практичної конференції  
«НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНІ СТУДІЮВАННЯ  
ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ З  
УПРАВЛІНСЬКОЇ ТЕОРІЇ І ПРАКТИКИ»**

**8 листопада 2024 року**

Київ 2024 р.

УДК 37

Н 12

Рекомендовано до друку та поширення через мережу Internet рішенням Вченої ради гуманітарно-педагогічного факультету НУБіП України (протокол № 4 від 21.10.2023 р.)

Науково-педагогічні студіювання здобувачів вищої освіти з управлінської теорії та практики / Матеріали студентської науково-практичної конференції м. Київ, 10 листопада 2023 р. – Київ : НУБіП України. 2023. 108 с.

Збірник студентських наукових праць укладено за матеріалами Всеукраїнської науково-практичної он-лайн конференції **«Науково-педагогічні студіювання здобувачів вищої освіти з управлінської теорії та практики»**, яка відбулась 8 листопада 2024 року у Національному університеті біоресурсів і природокористування України. Збірник охоплює актуальні аспекти сучасних проблем управління персоналом організацій та підприємств, а також управління закладами освіти.

Тези подано в авторській редакції. Автори тез відповідають за достовірність викладеного матеріалу, за правильність цитування джерел, посилання на них та інші відомості. Передруковувати опубліковані в збірнику наукових праць матеріали дозволяється тільки за згодою авторів.

ISBN 973-966-8063-82-6

© НУБіП України, 2024  
© Автори, 2024

## **ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ КОНФЕРЕНЦІЇ**

### **Голова організаційного комітету:**

**Кубіцький Сергій Олегович** – кандидат педагогічних наук, професор, завідувач кафедри управління та освітніх технологій НУБіП України

### **Члени організаційного комітету:**

**Базелюк Василь Григорович** – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри управління та освітніх технологій НУБіП України

**Білан Людмила Леонідівна** – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри управління та освітніх технологій НУБіП України

**Гречаник Наталія Ігорівна** – доктор педагогічних наук, доцент, професор кафедри управління та освітніх технологій НУБіП України

**Михнюк Сергій Вікторович** – доктор філософії, старший викладач кафедри управління та освітніх технологій НУБіП України

**Рудик Ярослав Михайлович** – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри управління та освітніх технологій НУБіП України

**Шумілова Ірина Федорівна** – доктор педагогічних наук, доцент, професор кафедри управління та освітніх технологій НУБіП України

**Бокій Людмила Михайлівна** – старший лаборант кафедри управління та освітніх технологій НУБіП України

# РЕГЛАМЕНТ РОБОТИ КОНФЕРЕНЦІЇ

**8 листопада**

*Відкриття конференції*

Привітання

завідувач кафедри управління та освітніх технологій

**Кубіцький Сергій Олегович**

*Робота учасників конференції*

Модератор конференції

**Шумілова Ірина Федорівна**

**Абрасович Владислав**  
магістрант 2 року навчання  
**Кубіцький Сергій**  
кандидат пед. наук, професор,  
завідувач кафедри  
управління та освітніх технологій,  
Національний університет біоресурсів  
і природокористування України

## **ДО ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Управління діловою кар'єрою – це поєднання заходів, що проводяться кадровою службою організацій, з планування, організації, мотивації та контролю службового зростання співробітника, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей та схильностей, а також виходячи з цілей, потреб, можливостей та соціально-економічних умов організації [8]. Кожен співробітник займається керуванням своєю діловою кар'єрою. Управління діловою кар'єрою допомагає організації збільшити відданість її інтересам, підвищити продуктивність праці, зменшити плинність кадрів і розкрити здібності своїх співробітників. Кожна людина планує своє майбутнє життя виходячи зі своїх потреб та соціально-економічних умов. Це природно, що людина хоче знати можливість перспектив службового зростання та підвищення кваліфікації в даній організації, а також умови, які вона має для цього виконувати. Якщо цього немає, мотивація поведінки може послабшати, людина працює не на «повну міць», у неї немає ні інтересу, ні прагнення підвищити кваліфікацію, і вона починає розглядати організацію, як місце, час і отримання необхідного доходу, до появи більш перспективної роботи.

Людина ставить собі певні цілі при влаштуванні на роботу. А організація, приймаючи її працювати, встановлює собі свої певні цілі. Тому людині, яка наймається, необхідно реально оцінити свої ділові якості, і порівнювати їх з вимогами, які ставить перед нею організація. Від цього

залежить успіх кар'єри людини. Влаштуваючись на роботу, людина має знати ринок праці. Якщо вона не знає ринку праці, то може влаштуватися на першу привабливу роботу, що здалася. Але це може призвести до розчарування, оскільки вона не перевершила його очікувань. І тоді розпочинаються пошуки нової роботи. Але ймовірно людина добре вивчила ринок праці, і шукає перспективніші місця застосування своєї праці, але виявляється, що з її знаннями та навичками роботу складно знайти, а причина цього, що багато бажаючих хочуть працювати в таких місцях. Виходячи з цього, результатом стає сильна конкуренція. Маючи можливість людині зробити самооцінку і знати ринок праці, вона може вибрати галузі та регіони, де б їй хотілося жити та працювати. Правильна самооцінка своїх навичок та ділових рис передбачає знання себе, своєї сили, слабкостей та недоліків. Тільки за цієї умови можна правильно поставити цілі кар'єри.

Метою кар'єри не можна назвати сферу діяльності, певну роботу, посаду, місце на службових сходах. Вона має серйозніший зміст. Цілі кар'єри виявляються в причині, через яку людина хотіла б мати конкретну роботу, займати певну сходинку на ієрархічних сходах посад. Цілі кар'єри змінюються із віком, а також зі зростанням кваліфікації, знань, навичок. Формування цілей кар'єри – це процес регулярний.

Деякі цілі кар'єри такі: займатися видом діяльності або мати посаду, що відповідають самооцінці і тому завдають морального задоволення; отримати роботу чи посаду, що відповідають самооцінці, у місцевості, природні умови якої сприятливо діють на стан здоров'я та дозволяють організувати гарний відпочинок; обіймати посаду, що посилює можливості та розвиває їх; мати роботу чи посаду, що має творчий характер; працювати за професією або обіймати посаду, що дозволяє досягти певного ступеня незалежності; мати роботу чи посаду, які добре оплачуються чи дозволяють одночасно отримувати великі побічні доходи; мати роботу чи посаду, яка дає змогу продовжувати активне навчання; мати роботу чи посаду, яка одночасно дозволяє займатися вихованням дітей чи домашнім господарством [4-8].

Управління діловою кар'єрою співробітника є організацією його просування шаблями посадового і кваліфікаційного зростання, що допомагає йому розвинути та реалізувати професійні знання та навички на користь організації. У діяльності служби управління персоналом з управління діловою кар'єрою співробітників відбувається найбільш гармонійне поєднання інтересів та цілей організації (гарантування вкладень у підготовку співробітників, забезпечення їх вірності інтересам організації, зменшення плінності, ефективне використання) з індивідуальними інтересами та цілями самих співробітників (задоволення потреб у самоповазі та визнання, у досягненні незалежності). Це дозволяє сформувати корисні та стійкі відносини між ними. Тому робота з управління кар'єрою будується на індивідуальному підході професійного просування та зростання.

Актуальною є гіпотеза німецького вченого Оствальда (1853-1932) з управління кар'єрою працівників потрібно виявляти умови, які сприяють найбільшою мірою досягненню цих результатів [10]. Так, у разі зростання творчих проявів у праці керівництву слід уникати уніфікованих способів організації та мотивування праці та більше піклуватися про індивідуальний підхід до стимулювання співробітників, створюючи цим для кожного з них найбільш сприятливі умови.

Управління кар'єрою службовців певною мірою вважається простим продовженням і результатом всієї роботи служби управління персоналом. Цей процес настає вже на етапі найму, в ході якого кандидату має бути представлена абсолютна і достатня інформація про можливості та перспективи роботи в організації. Добре продумана та організована програма підготовки та підвищення кваліфікації співробітників створюють реалізацію планів щодо побудови кар'єри: підвищення на посаді, переміщення тощо.

Організація роботи з управління кар'єри співробітників включає [1-3; 12]: ознайомлення співробітників з наявними в організації можливостями просування у вигляді програм навчання та консультацій щодо індивідуальних планів підвищення кваліфікації; регулярне інформування та

консультування щодо можливостей навчання та вільних місць, що відкриваються в організації; розробку програм підтримки та психологічного консультування, що протидіють занепадам кар'єри.

Рух співробітників відбувається за трьома напрямками: просування вгору ступенями кваліфікаційного чи службового зростання; горизонтальне переміщення (ротація); зниження.

Розглянемо етапи управління діловою кар'єрою працівників. Перший етап – розпочати процес планування ділової кар'єри з його найму. Пояснити перспективи працівника в організації, можливість кар'єрного зростання. Другий етап – скласти план індивідуального розвитку кар'єри співробітника: перелік займаних позицій у процесі кар'єрного зростання. Кар'єра в організації – це не завжди сходження нагору. Кар'єра ще й має на увазі рухи по горизонталі – з одного структурного підрозділу до іншого.

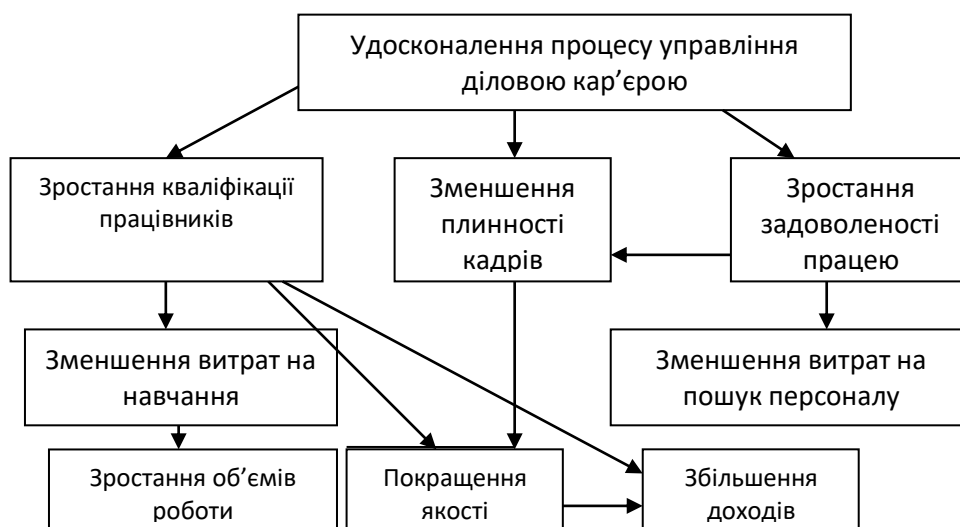
На цьому етапі відбувається зіставлення можливостей співробітника з вимогами до посад. Проте, не можна забувати, що кожен співробітник – це особистість. При складанні плану кар'єрного зростання необхідно враховувати індивідуальні особливості кожної людини. І тут потрібне найінтенсивніше втручання самого керівника. Саме він може найбільш об'єктивно оцінити переваги та недоліки претендента, його потенціал.

Наступним етапом управління діловою кар'єрою співробітника стає реалізація плану розвитку кар'єри. Цей план передбачає чергування за посадами, всілякі стажування та індивідуальне наставництво (коучинг) [4; 10-12]. На цьому етапі передбачається стала оцінка підсумків роботи. Співробітник повинен отримувати нові знання та навички, а також успішно застосувати їх у своїй повсякденній роботі. Виходячи з цього потрібні такі інструменти, як контроль над цим процесом.

Оцінка проводиться як паралельно з атестацією, і як окремий захід. Отримані результати показують, наскільки співробітник був успішний за минулий етап часу, на чому варто загострити увагу при плануванні його подальшої кар'єри. Як правило, оцінка проводиться службою управління



персоналом та керівником. Періодична оцінка співробітника, що просувається, допомагає зрозуміти, які додаткові навички і знання йому потрібні. Внаслідок цього найбільш дієвим стає складання навчальних програм. Важливо для формування програм навчання – це чітко сформулювати його цілі. При цьому, важко уникнути невиправданих витрат часу працівників та коштів організації. Є велика кількість різних способів та форм навчання. Головним критерієм вибору тут вважається їхнє співвідношення поставленим раніше цілям. Кожен процес в організації має оцінюватися з погляду його ефективності й управління кар'єрою – не виняток. Останній етап управління діловою кар'єрою співробітника – це оцінка ефективності даного процесу. Оцінювати ефективність управління діловою кар'єрою співробітника можна, використовуючи такі показники: підвищення ефективності управління організацією; підвищення продуктивності; зниження плинності працівників; співвідношення співробітників, прийнятих на головні посади ззовні, з тими, хто «виріс» до такої посади у стінах організації; робота над новими проектами, як фактор створення нової атмосфери в організації. Ефективне управління діловою кар'єрою позитивно впливає на результати діяльності організації: підвищення якості робіт і послуг, збільшення доходів організації, підвищення стабільності кадрів, що показано на рис. 1.



**Рис. 1. Схема впливу вдосконалення управління діловою кар'єрою співробітників на результати діяльності організації**

Таким чином, управління діловою кар'єрою працівників - це комплекс заходів, що проводяться кадровою службою організацій з планування, організації, мотивації та контролю службового зростання працівника, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей та схильностей, а також виходячи з цілей, потреб, можливостей та соціально-економічних умов організації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Базалійська Н.П. (2014). Управління розвитком працівників як функціональна підсистема системи управління персоналом. *Молодий вчений*. № 6 (1). С. 73-75. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2014\\_6%281%2919](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_6%281%2919).
2. Базелюк В.Г., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Михнюк С.В. (2022). Техніка управлінської діяльності : навчальний посібник. К.: Міленіум. 424 с.
3. Базелюк В.Г., Гречаник Н.І., Кубіцький С.О., Шумілова І.Ф. (2023). Управління освітньою діяльністю : навч. посібник. К.: Міленіум. 723 с.
4. Белик В.Д. (2013). Формування системи управління персоналом в умовах кризи. *Наукові праці Південного філіалу Національного університету біоресурсів і природокористування України «Кримський агротехнологічний університет»*. Економічні науки. Вип. 152. С. 258-262.
5. Гаврилюк І.В. Розвиток працівників як фактор конкурентоспроможності працівників та організації. URL: <http://archive.nbuv.gov.ua>.
6. Збрицька Т.П., Савченко М.О., Татаревська М.С. (2013). Управління розвитком працівників: навчальний посібник. Одеса: Атлант. 427 с.
7. Іванова І.В. (2016). Менеджер професійний керівник: Навч. посіб. К.: Київ. нац. торм.-екон. ун-т. 107 с.
8. Крушельницька О.В. Суть професійного розвитку працівників та завдання управління ним. URL: <http://library.if.ua/book/45/3084.html>.
9. Кулакова С.Ю. (2017). Мотивація трудової діяльності в системі управління персоналом підприємства. *Економіка і регіон*. № 2 (63). С. 54-60.
10. Оствальд В. Великие люди: со статьёй проф. Э. Бауэра - Перевел со 2-го немецкого издания Г. Кваша. Вятка. 1910.
11. Чевганова В.Я. (2020). Формування концепції управління персоналом підприємства в сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. Вип. 41. URL: <http://www.markethhttp://www.market-infr.od.ua/uk/41-2020infr.od.ua/uk/41-2020>.
12. Wang X.T., Simons F., Bredart S. (2001). Social cues and verbal framing in risky choice. *Journal of Behavioral Decision Making*. № 14 (1). P. 1-15.

УДК 614.2: 351.773(477)

Алієв Микола  
магістрант 2 року навчання  
Кубіцький Сергій  
канд. пед. наук, професор,  
завідувач кафедри  
управління та освітніх технологій  
Національний університет біоресурсів  
і природокористування України

## ДО ПИТАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ ТА ОЦІНКИ УМОВ ПРАЦІ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ

Загальновідомо, що сприятливі умови праці є фундаментальною передумовою не тільки для забезпечення високої продуктивності праці, але й для гарантування здоров'я та благополуччя працівників. Це питання набуває особливої актуальності в контексті сучасних викликів, пов'язаних зі зміною природи праці, швидким технологічним прогресом та зростанням психоемоційних навантажень.

У контексті закладів охорони здоров'я, система моніторингу та оцінки умов праці є прикладом такої системи, яка включає взаємопов'язані елементи (наприклад, ІТ-інструменти, методи аналізу даних, процеси збору зворотного зв'язку) і має за мету забезпечити оптимальні умови праці. Враховуючи визначення терміну «система» (комплекс взаємопов'язаних елементів або компонентів, які взаємодіють для досягнення певної мети або набору цілей), нами розроблено систему моніторингу для оцінювання ефективності впроваджених заходів та виявлення потреб у подальшому покращенні медичної установи [1, 2].

*Головна мета її:* розроблення та впровадження системи моніторингу й оцінки ефективності інновацій та виявлення потреб у подальшому покращенні умов праці медичного персоналу. За допомогою системи можемо отримувати інформацію для адекватного реагування на динамічні зміни в медичному середовищі, щоб підвищити якість медичного обслуговування та оптимізувати робочі процеси.

Ключові елементи системи:

1. *Інтегрована IT-платформа.* Централізована система збору та обробки даних, що включає модулі для збору зворотного зв'язку, моніторингу робочих навантажень та аналізу робочих процесів.

2. *Інструменти аналітики даних.* Програмне забезпечення для обробки та аналізу зібраної інформації, яке дозволяє виявити тенденції, проблеми та можливості для покращення.

3. *Модуль звітності та візуалізації.* Інструменти для створення звітів та графічного представлення даних, які дозволяють легко ідентифікувати ключові аспекти роботи та ефективності впроваджених заходів.

4. *Система зворотного зв'язку.* Механізми для збору відгуків від медичного персоналу та пацієнтів, що включають анкети, опитування та інші інструменти зворотного зв'язку.

Функціональні зв'язки між елементами: *зв'язок між IT-платформою та інструментами аналітики даних:* IT-платформа забезпечує збір та передачу даних до інструментів аналітики. Вони аналізують інформацію, виявляючи моделі, тенденції та можливі проблеми; *взаємодія між модулем звітності і візуалізації та системою зворотного зв'язку.* Модуль звітності використовує інформацію з системи зворотного зв'язку для створення звітів, які ілюструють враження та думки персоналу і пацієнтів; *інтеграція модуля звітності з інструментами аналітики даних.* Дані, аналізовані інструментами аналітики, використовуються для створення звітів та візуальних представлень, що дозволяють легко інтерпретувати результати та робити обґрунтовані рішення щодо покращення умов праці.

Середовище: *заклад охорони здоров'я.* Урахування специфіки медичного закладу, включаючи розмір, структуру, спеціалізацію та регіональні особливості.

Межі: *конфіденційність та дотримання норм.* Система моніторингу повинна відповідати вимогам щодо захисту персональних даних та конфіденційності.

Зворотний зв'язок та адаптація: механізми для збору відгуків від медичного персоналу та пацієнтів; здатність системи адаптуватися до змін в закладі охорони здоров'я та зовнішньому середовищі.

Реалізація системи: створення плану розробки системи, включаючи вибір технологій, навчання персоналу та тестування; регулярний моніторинг ключових показників ефективності та відповідних метрик; використання отриманої інформації для внесення корективів та оптимізації процесів; адаптація та інтеграція кращих практик із зарубіжних медичних установ для підвищення ефективності системи.

Розроблена нами система моніторингу створена для підвищення ефективності управління та якості медичних послуг у досконалому робочому середовищі закладу охорони здоров'я. Наша система моніторингу спроектована таким чином, щоб не лише поліпшити управлінські процеси та якість медичних послуг, але й створити оптимальні умови для роботи медичного персоналу. Це стає можливим завдяки інтегрованому підходу, який об'єднує кількісні показники ефективності, такі як швидкість обслуговування пацієнтів та точність діагностичних тестів, з якісними оцінками, як-от задоволеність пацієнтів та благополуччя персоналу. Оцінювання обох аспектів дозволяє нам отримати повну картину ефективності роботи закладу охорони здоров'я та виявити потенційні напрямки для подальшого розвитку і вдосконалення.

В умовах сучасної медицини інтегрований підхід до моніторингу та оцінювання діяльності закладів охорони здоров'я, який поєднує кількісні та якісні показники, є ключовим для розуміння та оптимізації їхньої роботи. Кількісні індикатори, як-от: середній час очікування на прийом, кількість оглянутих пацієнтів за зміну або точність лабораторних аналізів, забезпечують об'єктивну оцінку продуктивності та ефективності медичних процедур. Водночас, якісні показники, такі як задоволеність пацієнтів, емоційний стан та відчуття добробуту персоналу, сприяють оцінюванню

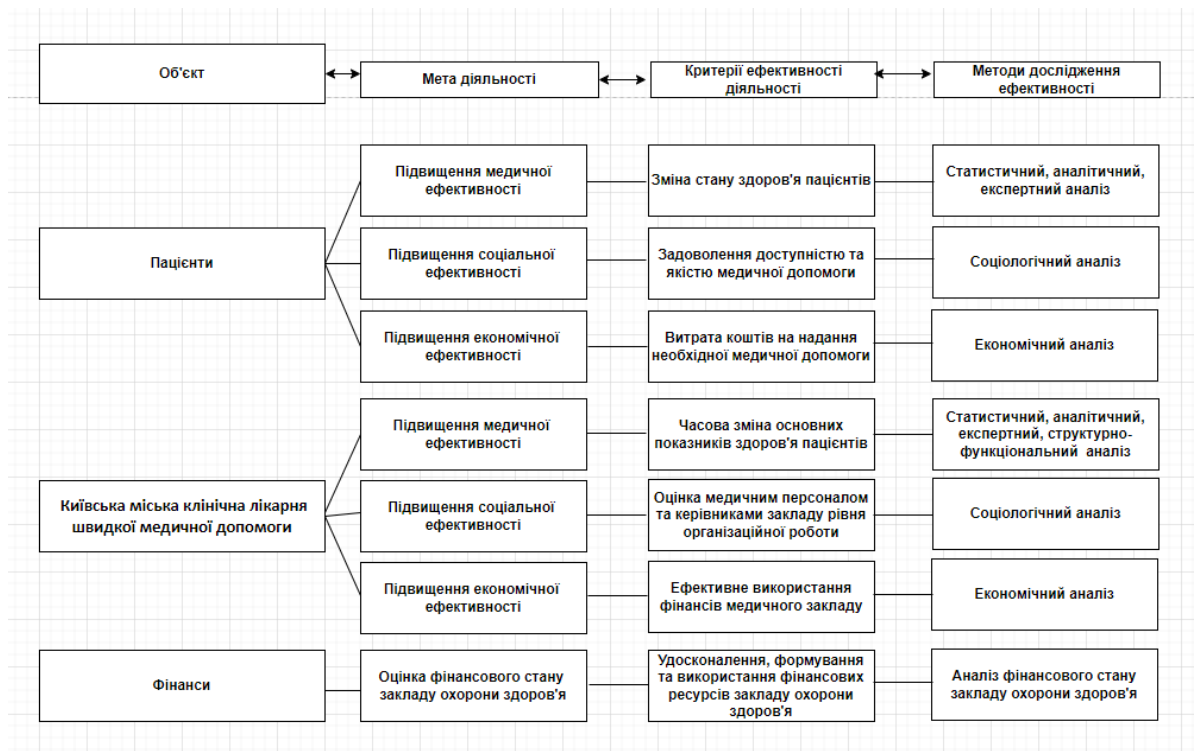
загальної атмосфери та рівня задоволення клієнтів і співробітників, що має вирішальне значення для визначення якості наданих послуг [3-7].

Системний аналіз, що включає моделювання робочих процесів та оцінювання набору змінних, які впливають на операційну діяльність, дають змогу виявити не тільки явні, але й приховані зв'язки між різними аспектами роботи установи. Це сприяє уточненню потенційних зон ризику, виявленню місць нераціонального використання ресурсів та визначенню оптимальних шляхів розподілу зусиль та інвестицій. Для глибшого розуміння потреб персоналу та пацієнтів застосовуються методи емпіричного соціологічного дослідження, такі як анкетування, інтерв'ювання та фокус-групи, що сприяє збору детальної інформації про особистісні та емоційні аспекти роботи в медичному закладі. Подібне комплексне оцінювання є невід'ємною частиною більш широкої стратегії постійного вдосконалення якості медичного обслуговування та управління медичними установами, що враховує як загальні тенденції в галузі охорони здоров'я, так і специфічні потреби конкретного медичного закладу.

Розглянуті нами методи та стратегії системного аналізу і соціологічних досліджень становлять важливу складову загального підходу до оцінки та удосконалення роботи закладів охорони здоров'я. На наступному етапі розглянемо їх в контексті впровадження у систему моніторингу в Київській міській клінічній лікарні швидкої медичної допомоги. Для оцінювання економічної ефективності та умов праці у Київській міській клінічній лікарні швидкої медичної допомоги ми впровадили комплексний економічний аналіз. Аналіз заснований на взаємозв'язку між витратами та отриманими результатами, з фокусом на оптимізацію ресурсів та підвищення якості медичного обслуговування.

Особливу увагу було приділено розробці методів оцінки, які б враховували унікальні вимоги до роботи персоналу у швидкій допомозі. Використовуючи структурно-функціональний аналіз, ми сконцентрувались на моделі «витрати – результати», включаючи вивчення медико-

статистичних показників, таких як кількість відвідувань, консультацій, лабораторних досліджень, а також економічних коефіцієнтів. Ключовим елементом програми є випробування низки економічних методів, адаптованих до умов надання первинної медичної допомоги. Це включає аналіз медико-статистичної інформації, обчислення економічних показників, розробку математичних формул, які враховують особливості медичної інформації та мети економічної оцінки. Такий підхід дозволив не лише ефективно оцінити поточну діяльність, але й визначити можливі напрями для подальшого розвитку та вдосконалення умов праці в лікарні (рис. 1).



**Рис. 1. Модель аналізу ефективності діяльності Київської міської клінічної лікарні швидкої медичної допомоги (Адаптовано з джерел [6,7])**

Для дослідження та розробки економічних методів управління розвитком первинної медико-санітарної допомоги в Київській міській клінічній лікарні швидкої медичної допомоги, ми використовували низку стратегій та методик. Однією з них була порівняльна оцінка економічних показників діяльності медичного персоналу, економічний аналіз різних типів закладів охорони здоров'я та економічна оцінка процесу надання медичної допомоги на різних рівнях – первинному, вторинному та третинному. Також

ми проводили порівняльну оцінку економічної ефективності первинної медико-санітарної допомоги до і після впровадження системи моніторингу та оцінки умов праці в Київській міській клінічній лікарні швидкої медичної допомоги.

Для цього дослідження ми використовували різні джерела інформації, включаючи оперативні дані з моніторингу первинної медико-санітарної допомоги, статистичні матеріали, результати експертної оцінки якості та ефективності їх роботи, а також дані з вітчизняної та зарубіжної літератури з питань розробки економічних методів управління та їх використання. На основі результатів дослідження були визначені економічні методи та коефіцієнти, які є найбільш оптимальними та придатними для застосування в практиці Київської міської клінічної лікарні швидкої медичної допомоги. Один із них - метод визначення витрат на лікування хворого з урахуванням клініко-статистичних груп, що є найбільш достовірним методом для лікувально-профілактичних закладів загалом. Результати розрахунків показали, що цей метод може бути успішно застосований не лише з використанням клініко-статистичних груп, але й груп динамічного спостереження (груп здоров'я) та кількості відвідувань хворих.

Загалом, система моніторингу є важливим інструментом для оцінювання ефективності упроваджених заходів та виявлення потреб у подальшому покращенні медичної установи. Вона надає змогу отримувати об'єктивну інформацію, яка служить основою для прийняття обґрунтованих рішень з метою підвищення якості медичного обслуговування та оптимізації робочих процесів.

Таким чином, упровадження інноваційних технологій, розробка комплексних рекомендацій та система моніторингу є важливими кроками для покращення умов праці медичних працівників та підвищення ефективності медичного обслуговування в Київській міській клінічній лікарні швидкої медичної допомоги. Ці заходи сприятимуть як загальному здоров'ю персоналу, так і забезпеченню якісної медичної допомоги пацієнтам.



### Список використаних джерел:

1. Базелюк В. Г., Кубицький С. О., Михайліченко М. В., Михнюк С. В. (2022). Техніка управлінської діяльності : навчальний посібник. К.: Міленіум. 424 с.
2. Базелюк В. Г., Гречаник Н. І., Кубицький С. О., Шумілова І. Ф. (2023). Управління освітньою діяльністю : навч. посібник. К.: Міленіум. 723 с.
3. Барзилович А.Д. (2020). Механізми державного регулювання. Надання медичних послуг в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування*. № 1 (24). С. 86-90.
4. Гомон Д. О., Денисова А. В. (2016). Зарубіжний досвід організації забезпечення охорони здоров'я. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Юридичні науки*. № 4. С. 123.
5. Муляр Г.В. (2020). Реформа сфери охорони здоров'я: адміністративно-правовий аспект. *Юридичний вісник*. № 1. С. 51-57.
6. Про безпеку та здоров'я працівників на роботі. Кабінет Міністрів України, Закон України (проект), 13 жовтня 2023 року, Київ. <https://ips.ligazakon.net/document/JI10117A>.
7. Сердюк О. І., Короп О. А., Просоленко Н. В., Крупеня В. І., Рогожин Б. А. (2018). Методологічні аспекти аналізу інтегральної ефективності діяльності закладів охорони здоров'я, що надають первинну медичну допомогу. *Здоров'я нації*. № 3 (50). Харківська медична академія післядипломної освіти, Україна. С. 80.

**УДК 37.014.55**

## **ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА В ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Демченко Микола**  
магістрант 2 року навчання

**Буцик Ігор**  
доктор пед. наук,  
професор кафедри педагогіки

**Рудик Ярослав**  
кандидат пед. наук, доцент кафедри  
управління та освітніх технологій  
Національний університет біоресурсів  
і природокористування України

Актуальність теми дослідження зумовлено потребами системного теоретичного аналізу проблем соціального партнерства та вироблення пропозицій щодо практичного забезпечення балансу в реалізації корінних соціально-економічних інтересів працівників, роботодавців і держави.

Пріоритетним аспектом соціального партнерства є аспект соціальний, а найважливішою сферою функціонування соціального партнерства – сфера соціально-трудових відносин і пов'язаних із ними економічних відносин. Однак це положення не заперечує і того, що, по-перше, соціальне партнерство як суспільний феномен нерозривно пов'язано, взаємозумовленою в своєму функціонуванні з інститутами державного управління, громадськими організаціями та політичними процесами. По-друге, соціальне партнерство об'єктивно і неминуче впливає і на сферу політичних відносин (наприклад, в процесі вироблення і реалізації соціальної політики держави).

Соціальне партнерство складається з двох понять: «соціальне» – охоплює суспільне життя, відносини та «партнер» – учасник спільної діяльності. Соціально-орієнтована ринкова економіка сприяє розподілу соціальних функцій між різними суб'єктами, зокрема соціально відповідальним бізнесом і громадськими організаціями, що прагнуть загальних соціальних результатів. Це підхід, у якому взаємодія

громадськості, приватного сектора і державного контролю забезпечує врегулювання суперечностей та задоволення потреб.

Варто підкреслити, що встановлення ефективних відносин соціального партнерства базується на кількох ключових компонентах, які забезпечують його стійкість і ефективність [2]. До них належать: визначення загальної концепції соціального партнерства та його класифікація за аспектами, такими як інтереси, об'єкти, цілі, правова база та інформаційне забезпечення; побудова моделі соціального партнерства з урахуванням різноманітних аспектів взаємодії; визначення основних принципів, умов, процедур, термінів і змісту соціального партнерства; створення спеціальних органів, які сприятимуть розвитку партнерських відносин і реалізації угод; надання повноважень державним органам для контролю за виконанням угод і проведення арбітражу.

Соціальне партнерство складається з різних соціальних суб'єктів, що об'єднуються задля спільних цілей. Традиційно до основних учасників соціального партнерства належать працівники, роботодавці та держава. Однак їх інтереси зазвичай представляють профспілки, об'єднання роботодавців, органи державного управління та місцевого самоврядування, які є офіційними представницькими органами. Кожен із суб'єктів соціального партнерства відіграє свою унікальну роль і має специфічні особливості, що впливають на виконання функцій партнерства та їхню взаємодію.

З боку держави в системі соціально-трудових відносин представницьку функцію виконує Кабінет Міністрів України, який є основним координуючим органом на національному рівні. Інтереси роботодавців представляє Федерація роботодавців України — найбільше національне об'єднання, що включає близько 470 регіональних та галузевих асоціацій і охоплює понад 10 мільйонів працівників.

Розвиток інституційних засад соціального партнерства в Україні відбувався поступово і охоплював декілька етапів [3]. До ключових аспектів

цього розвитку належать: принципи соціальної держави, закріплені у Конституції України, яка проголошує, що Україна є соціальною державою, де забезпечуються права і свободи громадян (стаття 1) та гарантії цих прав, що є визначальними у діяльності державних органів (стаття 3) [1]; активний розвиток профспілкового руху, внаслідок чого кількість профспілок та їх об'єднань зросла майже вдвічі за період з 2006 по 2018 рік (Державна служба статистики України, 2019); зміцнення науково-методичного та інформаційного забезпечення соціального партнерства завдяки роботі науково-дослідних інститутів; активне впровадження переговорних процесів та процедур укладання колективних договорів і угод, зокрема укладення 13 генеральних угод з 1991 по 2019 рік.

В Україні була створена інституційна основа для функціонування системи соціального партнерства, яка включає правила та процедури укладення угод і договорів, а також механізми для вирішення соціально-трудових питань. Інституційна система також забезпечує реалізацію державної політики у сфері праці та функціонування тристоронніх органів соціального захисту. Проте, загалом, соціальне партнерство в Україні поки що перебуває на стадії розвитку, і процес його вдосконалення триває.

Соціальне партнерство є ключовим елементом функціонування багатьох європейських країн, де роботодавці та профспілки або професійні асоціації спільно координують значні аспекти економічного розвитку та систем охорони здоров'я.

Саме прагнення до співпраці, спільної роботи і підтримання високого рівня соціальної дисципліни стали основою для формування соціального партнерства в 1950–1960-х роках у таких країнах, як Італія, Франція, Німеччина, Нідерланди, Велика Британія та країни Скандинавії.

Для аналізу проблеми обрано експериментальний майданчик Борзнянськуфілію товариства з обмеженою відповідальністю «Українська Молочна Компанія», що функціонує на території Чернігівської області для здійснення частини завдань Товариства. Філія здійснює свою

господарську діяльність (виробляє продукцію, виконує роботи, надає послуги) від імені та на користь товариства. Вона створена з метою задоволення суспільних потреб у продукції виробничо-технічного та іншого призначення, товарах народного споживання, в різноманітних роботах, отримання прибутку та реалізації економічних та соціальних інтересів учасників та працівників товариства. На даному підприємстві кадрова служба складається з однієї особи, яка виконує функції керівника відділу. Це пов'язано з тим, що філія зареєстрована в Україні лише у 2018 році і поступово зростає. Незважаючи на це, у 2022 році нараховувалося близько 100 співробітників.

Основна діяльність відділу кадрів охоплює кілька ключових аспектів, серед яких підбір персоналу, адміністрування, управління компенсаціями та пільгами, а також організація навчання і розвитку працівників. Не менш важливою складовою є управління взаємовідносинами з співробітниками та продуктивністю праці.

Для подальшого аналізу доцільно розглянути склад та структуру персоналу Борзнянської філії ТОВ «Українська Молочна Компанія» [4]. Впродовж аналізованого періоду середньооблікова чисельність персоналу зросла, про що свідчить порівняння показника 2022 р. до 2020 р., яке становить 21,3%. Аналізуючи персонал Борзнянської філії ТОВ "Українська Молочна Компанія" з урахуванням рівня освіти, можна виділити кілька категорій: працівники з вищою освітою, середньою спеціальною освітою та середньою освітою. За поточними і звітними даними найбільшу частку становлять працівники з вищою освітою, тоді як персоналу з середньою спеціальною освітою значно менше, а ще меншою є частка працівників із середньою освітою.

З огляду на особливості діяльності Борзнянської філії ТОВ «Українська Молочна Компанія», більшість посад вимагають наявності вищої освіти у працівників. Втім, не всі працівники, які обіймають ці посади, мають відповідний рівень освіти. Так, у 2021 році із загальної кількості 89 посад, де

була потрібна вища освіта, 14 місць займали працівники з середньою спеціальною освітою. У 2022 році, із 79 посад, що потребували вищої освіти, 5 обіймали працівники з середньою спеціальною освітою.

Щодо посад, де достатньо середньої спеціальної освіти, то у 2021 році з 40 таких посад 3 обіймали працівники, які не мали ані вищої, ані середньої спеціальної освіти, тоді як 12 посад займали фахівці з вищою освітою. У 2022 році серед 20 посад, що вимагали середньої спеціальної освіти, 3 посади були зайняті працівниками без вищої або середньої спеціальної освіти, а 4 посади обіймали працівники з вищою освітою.

Далі розглянемо, як темпи зростання продуктивності праці співвідносяться із темпами зростання оплати праці в межах компанії [4]. Протягом проаналізованого періоду спостерігається поступове зниження темпів зростання продуктивності праці, що свідчить про негативну тенденцію. Зокрема, у 2020 році цей показник досягав 115,1%, але вже у 2021 році знизився до 105,1%, а у 2022 році темп продуктивності праці впав до 88,0%. Відповідно до зміни рівня продуктивності праці спостерігається зниження темпів зростання середньорічної заробітної плати одного працівника. У 2020 році темп зростання заробітної плати становив 120,3%, у 2021 році – 118,5%, а у 2022 році він знизився до 93,6%. Борзнянська філія ТОВ «Українська Молочна Компанія» виявляє активну позицію у сфері соціального партнерства, хоча ще не застосовує всі можливі інструменти взаємодії з партнерами.

З 2020 року Борзнянська філія ТОВ «Українська Молочна Компанія» активно займається волонтерською діяльністю, а також бере участь у різних виставках, симпозіумах, семінарах та сесіях. Це сприяє налагодженню контактів з місцевою громадою та різними громадськими організаціями, що особливо важливо в умовах воєнного стану.

Однак, слід зазначити, що на цей час компанія ще не вибудувала повноцінної співпраці з місцевими бізнес-школами та іншими освітніми закладами, ЗМІ та органами місцевого самоврядування.

Для створення надійних відносин з партнерами соціального підприємства важливо встановити тісні зв'язки з постачальниками, підрядниками та дистриб'юторами, які компанія визначила як ключових для надання своїх послуг або продукції. Якщо ігнорувати ці важливі аспекти, соціальне підприємство може стикнутися з серйозними проблемами. Ідеально, щоб ці партнери були пов'язані з організацією з ділових, соціальних або обох причин [5].

В умовах нинішнього стану в Україні, коли питання соціальних, екологічних і економічних проблем набувають особливого значення, компаніям слід максимально ефективно співпрацювати для досягнення поставлених цілей.

Сьогодні партнерство є вкрай важливим для досягнення значущого впливу на глобальному рівні, проте цей процес часто є складним і трудомістким. Налагодження партнерських відносин потребує значного часу та зусиль, зокрема перевірки і підбору відповідних навичок, що може бути дуже ресурсозатратним для компанії, щоб відповідати його перевагам [6].

З метою забезпечення продуктивної зайнятості та гідних умов праці для всіх у майбутньому важливо перенести акцент на активне використання соціального діалогу. Соціальний діалог може бути ефективно застосований для досягнення наступних цілей: забезпечення збалансованості в запровадженні нових технологій, покращення умов праці, полегшення переходу до низьковуглецевої економіки, зміцнення національних систем управління в глобальних ланцюгах поставок та управління, розробка політики, спрямованої на зменшення безробіття серед молоді, сприяння працевлаштуванню літніх працівників і модернізацію систем соціального забезпечення, а також підвищення якості освіти та спрощення переходу учнів зі школи до роботи.

Найбільш успішними є багатогалузеві партнерства, які були сформовані компанією для вирішення завдань, що не могли бути вирішені самостійно. При цьому аспект соціального впливу має бути чітко визначений і

підтриманий інвестиціями, а всередині компанії ці партнерства мають управлятися бізнес-підрозділом. Таким чином, соціальне партнерство є специфічним типом соціальних відносин, що забезпечує досягнення певного балансу між головними інтересами значущих соціальних груп суспільства. Це також є історично зумовленим компромісом між учасниками соціально-економічних процесів в умовах ринкового суспільства.

Крім того, варто виділити основні рекомендації для Борзнянської філії ТОВ «Українська Молочна Компанія» щодо покращення стану соціального партнерства включають ініціювання створення профспілки на підприємстві та приділення уваги зовнішнім учасникам соціального партнерства, серед яких місцеві органи самоврядування, бізнес-школи, інші навчальні заклади та засоби масової інформації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1996. Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
2. Спасів, Н., Кулина, Г., Лубкей, Н. Соціальне партнерство як імператив соціально-економічного розвитку України. Вісник економіки. 2021. № 3. С. 8–19. URL: <https://doi.org/10.35774/visnyk2021.03.008>.
3. Прямухіна, Н. В. Розвиток соціального партнерства в системі економічних відносин регіону. Часопис економічних реформ. 2018. № 3 (31). С. 83-88. URL: <http://nti.khai.edu/ojs/index.php/cher/article/view/441/491>.
4. Річна фінансова звітність разом зі звітом незалежного аудитора ТОВ «Українська Молочна Компанія». URL: <https://www.ua-milk.com/document/zvit3.pdf> (дата звернення: 31.05.2023).
5. Partnership in social enterprise: how to find the right partners and further your impact. Social Enterprise Alliance. 2018. URL: <https://medium.com/social-enterprise-alliance/partnership-in-social-enterprise-how-to-find-the-right-partners-and-further-your-impact-f7a68c04d282> (дата звернення: 31.05.2023)
6. Suppliers, distributors and partners for social ventures: Social Enterprises (SE) and Social Business. URL: <https://learn.marsdd.com/article/suppliers-distributors-and-partners-for-social-ventures-social-enterprises-se-and-social-business/> (дата звернення: 31.05.2023).



## ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЇ ВІДБОРУ ТА НАБОРУ ПЕРСОНАЛУ В GENESIS

**Дервянко Валерій**  
магістрант 2 року навчання  
**Кубіцький Сергій**  
канд. пед. наук, професор,  
завідувач кафедри  
управління та освітніх технологій  
Національний університет біоресурсів  
і природокористування України

Проблематика управління відбором персоналу в контексті динамічних змін, викликаних зовнішніми умовами, такими як воєнний стан, ставить перед організаціями необхідність розроблення і реалізації адаптивних бізнес-моделей. Ці моделі повинні враховувати не тільки поточні потреби в кадрах, але й передбачати майбутні тренди в розвитку галузі та зміни на ринку праці. В такому контексті, креативність та інноваційність персоналу стають вирішальними факторами успіху, а ефективна система мотивації є ключовим інструментом для їх стимулювання.

Встановлено, що корпоративна культура не тільки формує умови для ефективної роботи співробітників, але й значно впливає на їхню мотивацію та лояльність. Розуміння та врахування рівня корпоративної культури при відборі персоналу сприяє підвищенню продуктивності та зменшенню плинності кадрів [1-5].

Нами проаналізовано методи та стратегії, які компанія Genesis застосовує для відбору та набору персоналу. Аналізуються як традиційні підходи, так і інноваційні технології в рекрутингу, включаючи використання соціальних мереж, професійних платформ та розширення програми рефералів. Особлива увага приділяється адаптації стратегій під корпоративну культуру та цінності Genesis, а також оцінці їх ефективності.

Для ефективного відбору та набору персоналу в організації Genesis важливо на ранньому етапі визначити відповідність інтересів роботодавця і кандидата. Це дозволяє сформувавши коректне сприйняття кандидата та запобігти проблемам, що можуть виникнути з кадровою плинністю та необхідністю повторного пошуку співробітників. Genesis очікує від кандидатів не лише професійні навички, але й здатність підтримувати позитивні відносини з колегами, прийняття корпоративних цінностей і сприяння загальному розвитку організації. Водночас, інтереси кандидата до роботи можуть залежати від різноманітних чинників, включаючи особистісні характеристики та життєву ситуацію.

Одним із ключових кроків є з'ясування наявності у претендента шкідливих звичок, особливо якщо така поведінка не прийнята в колективі Genesis. Підбір персоналу в Genesis відбувається через комплексні методи: набір, відбір та наймання, з урахуванням як короткострокових, так і довгострокових цілей організації. При цьому компанія прагне забезпечити, щоб витрати на залучення персоналу були ефективними порівняно з результатами, зберігалася структура кадрів і при цьому не порушувався психологічний клімат у колективі [8; 9].

Організація процесу підбору в Genesis вимагає врахування комплексу чинників, включаючи законодавчі рамки, специфіку ринку праці, та умов навколишнього середовища. При цьому особлива увага приділяється адаптації нових працівників, що включає як внутрішні психологічні процеси пристосування до нових умов роботи, так і організаційні заходи для полегшення цього процесу [6; 7].

В організації Genesis активно використовуються сучасні стратегії відбору та набору персоналу, що базуються на напрацюваннях відомих учених в галузі управління персоналом та організаційної психології. Зокрема:

*1. Орієнтація на культурну відповідність, за Адамом Грантом.* Genesis приділяє велику увагу не лише професійним навичкам кандидатів, але й їхній здатності поділяти корпоративні цінності. Компанія розуміє, що культурна

сумісність є ключовим фактором довгострокового успіху, тому застосовує інструменти оцінки, рекомендовані Грантом [8], для визначення цієї відповідності на ранніх етапах відбору.

Genesis упроваджує комплексний підхід до відбору персоналу, акцентуючи на інструментах оцінки культурної сумісності. З їх використанням уможливується не лише оцінювання професійних навичок та досвіду кандидатів, але й зрозуміти, наскільки їхні особистісні цінності відповідають корпоративній культурі організації. Важливість цього аспекту обумовлена переконанням Genesis, що довгостроковий успіх та стабільність організації залежать від гармонійної взаємодії між співробітниками, їхньої вмотивованості та відданості спільним цілям.

Застосування таких методів включає проведення глибинних співбесід, анкетування, які мають на меті виявлення не лише поверхневих, але й глибинних мотиваційних чинників кандидатів, їхніх життєвих принципів та професійних прагнень. В організації вважають, що інтеграція співробітників, які поділяють корпоративні цінності, сприяє створенню продуктивної робочої атмосфери, знижує ризик конфліктів і підвищує ефективність командної роботи.

Також Genesis активно застосовує інноваційні методики фідбеку від поточних співробітників про кандидатів, що дозволяє оцінити потенційну сумісність на більш глибинному рівні, забезпечує більш об'єктивний та всебічний підхід до відбору. Використання кейс-методів та бізнес-симуляцій на етапі співбесід допомагає визначити, як кандидати приймають рішення в умовах, максимально наближених до реальних викликів, з якими вони можуть зіткнутися в Genesis.

Компанія неухильно слідує принципу неперервного вдосконалення процесів відбору та набору, аналізуючи ефективність застосованих інструментів та методик, а також відкрита до інтеграції новітніх підходів, що відповідають динамічним змінам в галузі управління персоналом.

2. Використання принципів «Мультиплікаторів», введених Ліз Вайсман [9]. У Genesis прагнуть ідентифікувати лідерів, які можуть розкрити потенціал своїх колег. В організації створюються умови для підтримки хороших відносин між колегами, заохочують прийняття спільних цінностей і сприяють ефективній роботі та розвитку кожного співробітника. Акцент робиться на впровадженні стратегій розвитку лідерського потенціалу, заснованих на концепції «Мультиплікаторів», яку представила Liz Wiseman у своїй праці «Multipliers: How the Best Leaders Make Everyone Smarter». Основна ідея полягає в тому, що лідери-мультиплікатори здатні максимізувати потенціал своїх підлеглих, створюючи середовище, де кожен може досягати високих результатів.

У Genesis це досягається через низку конкретних практик: талант-ідентифікація; розширення відповідальності; формування мислення; відкритість і зворотний зв'язок; культурна сумісність [9].

Такі підходи демонструють, як Genesis використовує напрацювання Liz Wiseman для створення середовища, в якому кожен співробітник має можливість розвиватися та вносити значний вклад у загальний успіх організації.

3. Мотиваційні стратегії за Деніелом Пінком. Genesis акцентує на важливості внутрішньої мотивації співробітників, стимулюючи їх самостійність, бажання досягати майстерності в своїй сфері та розуміння своєї ролі у загальному успіху організації. Використання цих принципів дозволяє створювати мотивовані та згуртовані команди, здатні ефективно вирішувати складні завдання.

В адміністрації Genesis глибоко вивчили праці Деніела Пінка і впровадили в основу своєї корпоративної культури його ідеї про мотивацію. Підкреслюючи значення автономії, майстерності та цілеспрямованості, Genesis створює умови, де кожен співробітник відчуває особисту відповідальність за результати своєї праці та має можливість розвивати свої професійні навички на найвищому рівні.

Автономія в Genesis не лише стосується свободи у виборі методів роботи, але й надає співробітникам право впливати на рішення, які стосуються їх безпосередньої діяльності. Це сприяє зростанню відчуття власної значущості та задоволеності від роботи.

Майстерність як друга основа мотивації в Genesis підкріплюється постійним навчанням та професійним розвитком. Компанія інвестує у програми підвищення кваліфікації та менторство, дозволяючи кожному досягати нових висот у своїй сфері.

Цілеспрямованість у Genesis виявляється через чітке розуміння місії організації та ролі кожного співробітника в її досягненні. Працівники знають, як їхня робота впливає на кінцевий результат, що мотивує їх досягати найкращих показників не лише індивідуально, але й як частину більшої команди.

У Genesis приклади упровадження мотиваційних стратегій Деніела Пінка включають: гнучкий графік роботи; програми професійного розвитку; проекти на вибір; внутрішні інноваційні лабораторії; фідбек та визнання.

Ці та інші заходи в Genesis підкріплюються стратегією організації, спрямованою на створення мотивуючого робочого середовища, де кожен співробітник має можливість реалізувати свій потенціал до повної міри.

Застосування цих мотиваційних стратегій робить Genesis не просто місцем роботи, а середовищем, де співробітники відчують себе цінними, розвиваються професійно та вносять істотний внесок у спільний успіх.

Підтримуючи ці принципи, Genesis створює продуктивну робочу атмосферу, де мотивація є результатом внутрішньої вмотивованості кожного співробітника, а не зовнішнього стимулювання.

Упровадження цих підходів дозволяє Genesis не лише залучати висококваліфікованих фахівців, але й підтримувати високий рівень задоволення та мотивації працівників, що є ключем до стабільного розвитку організації та її успіху на ринку.

### Список використаних джерел:

1. Амеліна С.М., Кубіцький С.О. (2020). Корпоративна культура у системі управління персоналом. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». № 7 (39). С. 59-66.
2. Базелюк В.Г., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Михнюк С.В. (2022). Техніка управлінської діяльності : навчальний посібник. К.: Міленіум. 424 с.
3. Базелюк В.Г., Гречаник Н.І., Кубіцький С.О., Шумілова І.Ф. (2023). Управління освітньою діяльністю : навч. посібник. К.: Міленіум. 723 с.
4. Гаєвський Б.А., Дмитрієнко Г.А. (2010). Організація і психологія управління персоналом. К.: МАУП. 832 с.
5. Захарчин Г., Поплавська Ж. (2017). Управління персоналом в контексті сучасних викликів. *Актуальні проблеми економіки*. № 4. С. 125-133.
6. Задоволеність роботою, прихильність організації. URL: [https://stud.com.ua/39751/menedzhment/osnovni\\_ustanovki\\_zadovolenist\\_robotoyu\\_prihilnist\\_organizatsiyi](https://stud.com.ua/39751/menedzhment/osnovni_ustanovki_zadovolenist_robotoyu_prihilnist_organizatsiyi).
7. Колот А.М. (2018). Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. Київ: КНЕУ. С. 198.
8. Grant, A.M. (2013). Give and Take: A Revolutionary Approach to Success. Weidenfeld & Nicolson. ISBN 9780297868439.
9. Wiseman, L., & McKeown, G. (2010). Multipliers: How the Best Leaders Make Everyone Smarter. Harper Collins.

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ  
ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ  
СЬОГОДЕННЯ**

**Загарюк Роман Миколайович,**  
магістр 2 року навчання  
кафедри управління та освітніх  
технологій, Національний  
університет біоресурсів і  
природокористування України

У сучасних умовах розвитку світової та вітчизняної економіки процес управління персоналом є одним із найбільш важливих аспектів життя та функціонування організації, який здатний суттєво підвищити ефективність системи менеджменту та забезпечити збільшення рівня її прибутковості та конкурентоспроможності. Управління персоналом забезпечує безперервне вдосконалювання методів здійснення кадрової політики на підприємстві, використання досягнень сучасної науки у сфері менеджменту й передового практичного досвіду щодо питань управління людськими ресурсами [1].

Управління персоналом – це процес, що охоплює планування, підбір, оцінку, мотивацію та безперервне навчання співробітників, зосереджений на їх раціональному використанні та підвищенні ефективності функціонування організації. Основними цілями управління персоналом є підвищення ефективності функціонування організації та поліпшення якості трудового життя персоналу та забезпечення кадрами, організація їх ефективного використання, професійного і соціального розвитку. Як будь-який процес управління, управління трудовим потенціалом також має включати традиційні функції управління, зокрема, запропоновані Анрі Файолем, до яких він відносив: передбачення (прогнозування), планування, організацію, розпорядження, координацію і контроль [4Error! Reference source not found.].

Аналізуючи досвід іноземних підприємств, можна сформулювати головну мету системи управління персоналом – якісне забезпечення кадровим складом, його продуктивне використання, особистісний, професійний і соціальний розвиток. На сьогодні, серед сучасних проблем компаній у сфері управління персоналом виокремлюють такі: відтік кадрів працездатного віку (міграція у зв'язку з воєнними діями); внутрішня міграція – проблеми з різними корпоративними культурами, міжрегіональні відмінності між працівниками; зростання кількості вакансій та збільшення конкуренції за працівника; нестача кваліфікованого персоналу; незадоволеність працівників низьким рівнем заробітної плати (у зв'язку із оптимізацією витрат бізнесом); емоційний стан працівників, низька продуктивність; пошук оптимальних методів мотивації та способів утримання працівників у компанії в умовах нестабільності [2].

Як бачимо, проблеми сфери управління персоналом зумовлені складними процесами, що сьогодні виникають в економічній, політичній та соціальній сферах. Тому, вважаємо, що удосконалення системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах має опиратися на накопиченому зарубіжному досвіді. Проте, потрібно не копіювати ту чи іншу модель, а формувати нову, власну, виходячи з власних традицій, правил, позитивного досвіду, які необхідно враховувати. При цьому, варто взяти до уваги сучасні тенденції в управлінні персоналом, які постійно еволюціонують під впливом розвитку технологій, зміни у суспільстві, а також економіко-політичних факторів. Тому, одним з головних завдань є визначення основних напрямів та пошук нових інструментів і методів управління персоналом, які допоможуть створити передумови для подальшого розвитку підприємств через підвищення ефективності використання людського капіталу [3].

На нашу думку, в нинішніх умовах заходи щодо удосконалення управління персоналом повинні включати в себе: покращення організаційної структури управління персоналом на підприємстві; оптимізацію процесу навчання, підготовки та перепідготовки працівників; підвищення якості



інформаційного забезпечення; підвищення мотивації співробітників підприємства. Оскільки, ефективно створена система управління персоналом на підприємстві сприятиме: підвищенню рівня мотивації працівників; зростанню продуктивності праці; регулюванню та усуненню недоліків, які виникають у процесі виробничих відносин; створенню сприятливої атмосфери в трудовому колективі та формуванню корпоративної культури на підприємстві; формуванню у працівників нових навичок і вмінь у процесі навчання, підвищення кваліфікації персоналу, розвитку творчого потенціалу; збільшенню прибутків підприємства та у цілому поліпшенню його іміджу, позиції в сучасному конкурентному ринковому середовищі [1].

Отже, виклики сьогодення потребують більш ретельно обґрунтованих рішень щодо пріоритетності напрямів розвитку кожного підприємства, установи, організації, де персонал є основним ресурсом, що забезпечує гнучкість і адаптивність їх функціонування та є одним із найважливіших чинників успіху їх діяльності. Саме персонал є значним джерелом розвитку підприємства, дієвим важелем, потенціалом, який впливає на його прибутковість, особливо його інтелектуальний капітал. Тому управління персоналом визнається однією із найбільш важливих сфер діяльності. Ефективна система управління персоналом на підприємстві повинна бути адаптивною, здатною змінювати зміст, способи та організаційні форми відповідно до потреб підприємства та умов на ринку праці.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка і суспільство. Економіка та управління підприємствами. Випуск №17.* Мукачево, 2018. С. 216-224.
2. Тимошенко В.Б. Тенденції у сфері управління персоналом компаній в умовах трансформацій. *Економіка та суспільство.* Випуск 52. 2023 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2523/2441>.
3. Стрижеус Л.В. Управління персоналом у системі менеджменту організацій. URL: <http://surl.li/zwaixc>.
4. Харун О. А. Ефективність використання персоналу в системі управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету № 14. Т. 1.* Хмельницький, 2009. С.78–80.

**УДК 005.966(07.034)**

**УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПРАЦІВНИКІВ  
ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Запускалов Антон Євгенович**  
магістрант 2 року навчання  
**Кубіцький Сергій Олегович**  
кандидат пед. наук, професор,  
завідувач кафедри  
управління та освітніх технологій  
Національний університет біоресурсів  
і природокористування України

Актуальність теми є надзвичайно високою в умовах сучасного динамічного бізнес-середовища. В умовах глобалізації та швидких змін на ринку праці, організації стикаються з численними викликами, які вимагають ефективного управління людськими ресурсами. Одним з ключових аспектів цього процесу є управління кар'єрою працівників, яке має вирішальне значення для досягнення організаційних цілей та забезпечення конкурентоспроможності компанії.

Сучасні організації повинні реагувати на потреби і очікування своїх працівників, забезпечуючи їм можливості для професійного розвитку та кар'єрного росту. Відсутність ефективної стратегії управління кар'єрою може призвести до високої плинності кадрів, низької мотивації працівників та зниження загальної продуктивності. Тому розробка та впровадження системи управління кар'єрою, яка відповідатиме стратегічним цілям організації і водночас враховуватиме індивідуальні потреби та амбіції працівників, є критично важливим завданням для HR-департаментів [1-5].

*Ділова кар'єра* — це процес професійного розвитку людини, що включає в себе планування, розвиток та реалізацію особистих і професійних цілей у сфері бізнесу або іншої професійної діяльності. Вона охоплює поступове просування в ієрархії організації, набуття нових навичок, підвищення

кваліфікації, розширення обов'язків та відповідальності, а також досягнення особистих та професійних амбіцій.

*Таблиця 1*

*Види ділової кар'єри*

Вид ділової кар'єри	Характеристика	Приклади ролей
Корпоративний сектор	Робота в компаніях, управлінські та функціональні ролі.	Керівник відділу, директор, фінансовий аналітик, маркетолог, HR-менеджер
Державний сектор	Робота в державних установах та органах влади, включаючи міжнародні організації.	Державний службовець, спеціаліст з міжнародних відносин, аналітик політики
Підприємництво	Створення і управління власним бізнесом або надання консалтингових послуг.	Підприємець, бізнесконсультант, стартапменеджер
Наука та освіта	Академічна діяльність, дослідження, викладання.	Викладач, науковий співробітник, дослідник
Сфера послуг та некомерційні організації	Робота в неурядових організаціях, благодійних фондах та соціальних проектах.	Соціальний працівник, фахівець з громадських відносин, волонтер
ІТ та технології	Розробка та впровадження технологічних рішень, підтримка ІТ-систем.	Програміст, системний аналітик, ІТ-консультант

Види ділової кар'єри можна розділити на кілька основних напрямів, кожен з яких характеризується певними особливостями та ролями.

*Перший вид* – Корпоративний сектор, де професійна діяльність зосереджена на роботі в компаніях різних розмірів, часто включаючи управлінські та функціональні ролі. Це може бути керівництво відділом, виконання обов'язків директора, фінансового аналітика, маркетолога чи HR-менеджера [6]. Основне завдання працівників корпоративного сектора – забезпечення ефективності та розвитку компанії, досягнення бізнес-цілей і оптимізація процесів.

*Другий напрямок* – Державний сектор, де робота зосереджується в державних установах і органах влади. Сектор також включає міжнародні організації, в яких можуть працювати державні службовці, спеціалісти з міжнародних відносин та аналітики політики. Завдання фахівців тут полягає в забезпеченні суспільних інтересів, реалізації державних програм та міжнародної співпраці.

*Третій вид* – Підприємництво, яке передбачає створення і управління власним бізнесом або надання консалтингових послуг. Підприємці, бізнесконсультанти, стартапменеджери займаються розробкою бізнес-ідей, керуванням проєктами та розвитком нових напрямків у своїх компаніях. Основний акцент робиться на ініціативі, гнучкості та готовності до ризику.

*Наступний вид кар'єри* – Наука та освіта, де основною діяльністю є викладання, проведення досліджень та академічна робота. Викладачі, наукові співробітники і дослідники забезпечують розвиток знань у суспільстві, проводять дослідження в своїй галузі, формують освітні програми та навчають майбутніх фахівців.

*Сфера послуг та некомерційні організації* – це напрямок, у якому зосереджена робота в неурядових організаціях, благодійних фондах та соціальних проєктах [7]. Тут професіонали, такі як соціальні працівники, фахівці з громадських відносин і волонтери, займаються соціальними питаннями, допомагають громадам і працюють на благо суспільства.

*Останній напрямок* – ІТ та технології, який охоплює розробку та впровадження технологічних рішень, а також підтримку ІТ-систем можуть бути програмісти, системні аналітики, ІТ-консультанти, які працюють над розробкою нових технологій, аналізом даних та забезпеченням стабільної роботи інформаційних систем.

**Основні переваги ділової кар'єри:** можливість фінансового зростання; розвиток навичок та професійний ріст; широкий вибір професій; кар'єрне зростання та стабільність; можливість реалізовувати свої ідеї; нетворкінг та зв'язки; вплив на суспільство; самостійність і гнучкість [8-9].

### **Приклади застосування ділової кар'єри:**

Ділова кар'єра має багато напрямків, кожен з яких вимагає специфічних навичок та знань: маркетинг і реклама; фінанси та бухгалтерський облік; менеджмент і управління проектами; продажі та розвиток бізнесу; підприємництво та стартапи [10]. Інформаційні технології (ІТ); логістика та управління ланцюгами поставок; консалтинг; управління людськими ресурсами (HR); право і юридичні послуги в бізнесі [11].

**Основні переваги ділової кар'єри:** фінансова стабільність і зростання; можливості для кар'єрного розвитку; постійне навчання та особистий розвиток; гнучкість та самостійність; нетворкінг та розвиток ділових зв'язків; вплив на суспільство; реалізація власних ідей і творчість; підвищена відповідальність і статус [12].

Багато успішних підприємств застосовують ділову кар'єру для досягнення своїх цілей, залучення фахівців та розвитку бізнесу. Це такі: Google, Microsoft, Procter & Gamble (P&G), McKinsey & Company, Goldman Sachs, Amazon, Unilever, Deloitte, Starbucks, Tesla [13-14].

**Шляхи вдосконалення ділової кар'єри:** підвищення кваліфікації та освіта; розвиток м'яких навичок (soft skills); професійний нетворкінг; пошук наставника або коуча; розвиток лідерських якостей; участь у проектах і ініціативах; аналіз сильних і слабких сторін; цілеспрямоване планування кар'єри; тайм-менеджмент; стабільність і адаптивність до змін [15-17].

### **Список використаних джерел:**

1. Винагородський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. (2019). Управління персоналом. 2-ге видання: навч. посібник. К. : Центр учбової літератури. 488 с.
2. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. (2019). Підвищення індексу людського капіталу — важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. Економіка та держава. С. 11–17.
3. Денисенко М.П., Будякова О.Ю., Волощук Ю. (2019). Зарубіжний досвід управління персоналом. Вчені записки Університету «КРОК». №2 (54). С. 137-144.
4. Дзямулич М. І., Шматковська Т. О. (2020). Управління розвитком персоналу підприємства в умовах економічної глобалізації. *Економічний форум*. (3), 138-142. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559->

2020-3-21

5. Драган О. І., Тертична Л. І. (2019). Менеджмент персоналу : конспект лекцій для здобувачів освіт. ступ. «Магістр» спец. 075 «Маркетинг» освіт.проф. програми «Маркетинг» ден. та заоч. форм навч. Київ : НУХТ. 334 с.

6. Духницький Б.В. (2019). Потенціал розвитку агропродовольчого ринку України. Економіка АПК.. С. 27–34.

7. Жиренкова, Є.С., Воржакова Ю.П. (2019). Шляхи управління кар'єрою та професійним зростанням на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених*. Вип. 13. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/29460>

8. Ларичева А.В. Ведерніков М.Д. (2019) Методи організації навчання персоналу в умовах вимушеного переміщення основних засобів підприємств. *Інноваційна економіка*. №6 (55). С. 72–77.

9. Матушко А.Є. (2020). Оцінка ефективності навчання персоналу. *Науково– методичний журнал «Наукові праці», Серія «економіка»*. №132, т. 145. С. 108–114.

10. Мішина С.В. (2019). Формування системи управління діловою кар'єрою персоналу на засадах логістичного підходу. *Ефективна економіка*. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6884>.

11. Падухевич О. (2019). Коучинг як ефективний інструмент для досягнення цілей та розвитку персоналу. *Кадровик України. Е-версія*. Вип. №9. URL: Режим доступу: <https://profpressa.com/articles/kouching-iak-efektivniiinstrument-dlia-dosiagnennia-tsilei-ta-rozvitku-personalu>

12. Партика І.В. (2019). Концептуальна модель управління розвитком персоналу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство» . Ужгород : ДВНЗ «УжНУ». Вип. 25. С. 51–54

13. Петраченко Д. (2019). Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. *Схід*. № 9 (100). С. 23–27.

14. Сніжко С.В. (2019). Неформальні відносини і лояльність персоналу. *Людина*. №4. С.120-123

15. Шатілова О. С. (2019). Західні теорії кар'єрного розвитку. *Збірник наукових праць «Теорія і практика сучасної психології»*. Вип. №4. с.151–156. URL: <http://www.tpsp-journal.kpu.zp.ua/>

16. Lucia Barbosa, Flavia Cavazotte, Rodrigo Alan Dunzer. (2019). The interactive effects of organizational and leadership career management support on job satisfaction and turnover intention. *Journal: The International Journal of Human Resource Management*. V 30 (10). P. 1583-1603.

17. Rich Dematteo. (2020). 12 Apps for career development. *Human Resources today*. URL: <http://www.cornonthejob.com/career-advice/12-apps-forcareerdevelopment/>

**ДО ПИТАННЯ УПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ МЕТОДІВ  
ТА ПРАКТИК УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Кіщенко Олег Андрійович**  
Магістрант 2 року навчання  
**Кубіцький Сергій Олегович**  
кандидат пед. наук, професор,  
завідувач кафедри  
управління та освітніх технологій  
Національний університет біоресурсів  
і природокористування України

Сьогодні одна з ключових проблем сучасного управління персоналом полягає у знаходженні балансу між потребами організації та очікуваннями працівників. Зростаюча важливість таких факторів, як корпоративна культура, мотивація, професійний розвиток та задоволеність роботою, вимагає від організацій впровадження інноваційних підходів до управління персоналом. Крім того, розвиток цифрових технологій відкриває нові можливості для автоматизації HR-процесів, що дозволяє знизити витрати, підвищити ефективність та забезпечити більш гнучке управління персоналом [1-5].

Аналіз останніх тенденцій у практиці управлінських нововведень свідчить про те, що управління персоналом стає важливим складником функціонування сучасного підприємства. Ефективність і конкурентоспроможність підприємств досягаються завдяки ідеям, підходам та енергії персоналу. Це потребує кардинальних змін у визначенні ролі персоналу в розвитку організації та розумінні важливості його професійного зростання, що має стати стратегічним завданням підприємства.

Великого значення набувають пошук і впровадження нових механізмів та інноваційних методів впливу на персонал з урахуванням досягнень науки та найкращого зарубіжного і вітчизняного досвіду. Практика показує, що застосування інноваційних методів в управлінні персоналом тягне за собою

зміни в інших сферах діяльності підприємств, що позитивно впливає на раціональне використання ресурсів, підвищення продуктивності праці, способи вибудовування взаємин із ключовими партнерами та створює сильні конкурентні переваги [6-9].

Послідовне впровадження інноваційних методів передбачає процес проходження етапів (рис. 1):

1. *Аналіз потреб і можливостей.* Проведення детального аналізу потреб компанії та можливостей персоналу. Визначення ключових компетенцій та навичок, які потребують розвитку для досягнення стратегічних цілей.

2. *Вибір інноваційних методів.* Вибір найбільш підходящих інноваційних методів управління персоналом, таких як гнучкі методи управління (Agile, Scrum, Kanban), технологічні інновації (HRM-системи, аналітика даних) та онлайн-навчання.

3. *Розробка та впровадження програм навчання.* Створення комплексних програм навчання та розвитку, які включають онлайн-курси, тренінги, коучинг і наставництво. Використання платформ для онлайн-навчання, таких як Microsoft Teams, для забезпечення доступу до навчальних матеріалів у зручний час.



**Рис. 1.** Послідовне впровадження інноваційних методів (складено автором)



4. *Оптимізація процесів та впровадження технологій.* Використання автоматизованих систем управління персоналом (HRM) для зниження витрат часу на рутинні завдання. Впровадження систем управління складом (WMS) для покращення обробки замовлень та оптимізації логістичних процесів.

5. *Стимулювання та мотивація працівників.* Розробка системи винагород, яка включає бонуси за досягнення цілей, програми участі у прибутках, визнання та нагороди за видатні досягнення. Створення програм заохочення для водіїв за безпечно та ефективно водіння.

6. *Моніторинг та оцінка ефективності.* Регулярне оцінювання результатів реалізації стратегії через опитування працівників, аналіз продуктивності та досягнення стратегічних цілей. Використання аналітичних інструментів для моніторингу та оцінки ефективності управління персоналом.

Вплив інноваційних методів на діяльність підприємства

*Раціональне використання ресурсів.* Оптимізація процесів та використання автоматизованих систем управління дозволяє ефективніше використовувати ресурси компанії, знижуючи витрати та підвищуючи продуктивність.

*Підвищення продуктивності праці.* Впровадження гнучких методів управління та технологічних інновацій сприяє підвищенню продуктивності праці, зменшуючи час на виконання завдань та покращуючи комунікацію в командах.

*Побудова взаємин із ключовими партнерами.* Використання сучасних методів управління допомагає вибудовувати більш ефективні взаємини з партнерами, що сприяє розвитку бізнесу та підвищенню його конкурентоспроможності.

*Забезпечення конкурентних переваг.* Інноваційні методи управління персоналом дозволяють компанії створювати унікальні конкурентні переваги, покращуючи якість обслуговування клієнтів, оптимізуючи процеси та забезпечуючи високу продуктивність працівників.

Адаптація інноваційних методів до умов бізнес-середовища в Україні. Для вітчизняних підприємств актуальними залишаються питання адаптації інноваційних управлінських технологій до умов бізнес-середовища в Україні та ознайомлення з позитивним зарубіжним досвідом у цій сфері. Це включає:

*Вивчення кращих практик зарубіжних компаній.* Аналіз успішних прикладів впровадження інноваційних методів управління персоналом у провідних світових компаніях.

*Адаптація методів до місцевих умов.* Врахування специфіки українського бізнес-середовища, законодавства та культури при впровадженні нових методів управління персоналом.

*Розробка локальних рішень.* Створення адаптованих до українських умов програм навчання та розвитку персоналу, використання локальних платформ та інструментів для онлайн-навчання та дистанційної роботи.

Система оцінки компетентності працівників

Упровадження інноваційних методів управління персоналом має також супроводжуватися системою оцінки компетентності працівників. Це включає:

*Розробку критеріїв оцінки.* Визначення чітких критеріїв для оцінювання компетентності працівників, що відповідають стратегічним цілям компанії.

*Регулярне оцінювання.* Проведення регулярних оцінювань для моніторингу розвитку працівників та визначення їхніх сильних і слабких сторін.

*Індивідуальні плани розвитку.* Розробка персоналізованих планів розвитку для кожного працівника на основі результатів оцінки.

Таким чином, упровадження нових методів та практик управління персоналом є ключовим фактором для підвищення ефективності та конкурентоспроможності сучасних підприємств. Для вітчизняних компаній важливо адаптувати інноваційні управлінські технології до місцевих умов, використовуючи досвід провідних зарубіжних компаній. Це дозволить не лише покращити управління персоналом, але й сприятиме загальному

розвитку бізнесу, підвищенню продуктивності праці та створенню конкурентних переваг на ринку.

### Список використаних джерел:

1. Балабанова Л.В. (2010). Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: [Дон НУЕТ], 238 с.
2. Базелюк В.Г., Гречаник Н.І., Кубіцький С.О., Шумілова І.Ф. (2023). Управління освітньою діяльністю : навч. посібник. К.: Міленіум. 723 с.
3. Білорус Т.В., Омельяненко А.І. (2016). Компетентнісний підхід до оцінювання успішності роботи керівника. *Молодий вчений*. № 2. С. 12-16. URL: [http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/2\\_29\\_2016.pdf](http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/2_29_2016.pdf)
4. Герасименко О.О., Курко О.В. (2012). Удосконалення кадрового потенціалу інноваційних підприємств на основі компетентнісного підходу. *Вчені записки : зб. наук. пр.* / Мін-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»; відп. ред. А.Ф. Павленко. К.: КНЕУ. Вип. 14, Ч. 2. С. 109-114.
5. Ігнат'єва І.А. (2005). Методологічні аспекти управління стратегічним потенціалом підприємства. *Проблеми науки*. № 1. С. 8-12.
6. Новікова М.М., Мажник Л.О. (2012). Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків: ХНАМГ. 215 с.
7. Савельєва В.С. (2007). Управління діловою кар'єрою : навч. посіб. К. : ЦУЛ. 1876 с.
8. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: [монографія] / [Бузько І.Р., Вартанова О.В., Надьон Г.О. та ін.]. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. 304 с.
9. Шершньова З.Є. (2004). Стратегічне управління: [підручник]. [2-ге вид., перероб. і доп.]. К.: КНЕУ. 699 с.

**Лутюк Катерина**  
магістрант 2 року навчання  
**Базелюк Василь**  
кандидат педагогічних наук,  
доцент кафедри управління  
та освітніх технологій,  
Національний університет біоресурсів  
і природокористування України

## **ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ В ОЗО «СОФІЇВСЬКО-БОРЩАГІВСЬКИЙ ЛЦЕЙ»**

Система освіти перебуває в процесі реформування. Від результатів змін, що відбуваються, залежить освіченість суспільства, гармонійний розвиток соціуму. Зміни відбуваються і в системі трудових відносин, оскільки гуманізація управлінських процесів змінює не тільки цільові установки та пріоритети закладів освіти, а й сприяє забезпеченню узгодженості прийнятих керівництвом закладу освіти рішень.

Розвиток персоналу є тією сферою управління закладу освіти, у ефективності якої зацікавлені всі сторони і суб'єкти соціально-трудова відносин:

- держава, бо належний розвиток персоналу може забезпечити підвищення якості та ефективності використання педагогічних працівників, зростання якості освітніх послуг;
- заклади освіти, тому що розвиток персоналу є складовою продуктивності праці, підвищення якості роботи та стимулювання кар'єрного зростання педагогічних працівників;
- педагогічний працівник, бо його розвиток дозволяє підвищити продуктивність праці, підвищення зарплати (категорії, звання), підвищення конкурентоспроможності на ринку праці [3, с 35].

Метою стимулювання розвитку персоналу має бути мотивація співробітників оволодівати необхідними для ефективного виконання роботи

компетентностями. Сутність стимулювання, з позицій системного підходу, розглядатися як багаторівнева цілеспрямована взаємодія об'єкта, суб'єкта стимулювання та умов середовища, у результаті якої збагачуються потреби співробітників у розвитку. Тільки за таких умов заклади освіти зможуть ефективно використати потенціал працівників та своєчасно підготувати їх до нових викликів, які можуть виникнути під час реалізації стратегічного плану розвитку закладу освіти або його адаптації до нових зовнішніх умов.

Стимулювання працівників в освіті має здійснюватися на основі основоположних принципів:

- принцип законності – відповідність нормам чинного законодавства, нормативних та інших документів, прийнятих у закладі освіти (колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку тощо);
- принцип єдності – використання єдиних засобів та форм стимулювання для всіх працівників закладу освіти;
- принцип соціального партнерства – узгодження заходів стимулювання працівників із профспілковою організацією;
- принцип відповідності персоналу інтересам закладу освіти та її працівників;
- принцип результативності навчання та розвитку персоналу;
- принцип відкритості інформування працівників про існуючу систему стимулювання розвитку персоналу, у тому числі при прийнятті на роботу [1, с. 21].

Стимулювання – це складний та багатогранний процес. Воно розглядається як елемент трудової ситуації та включає матеріальну та нематеріальні складові, що дозволяють реалізуватися професіоналізму та особистості працівника для досягнення цілей організації. Стимулювання є інструментом мотивації та виконує три функції – економічну, соціальну та моральну. Створення системи мотивації та стимулювання педагогічних працівників є складною управлінським завданням, оскільки вимагає

враховувати інтереси, мотиви великого кола залучених та зацікавлених сторін тому стимулювання і є об'єктом управління [3].

Аналіз теорії щодо управління стимулюванням працівників та практичні дослідження дозволили зробити такі висновки:

- сучасним керівникам закладів освіти для правильної організації професійної діяльності педагогів необхідно знати теоретичні положення про , стимулювання праці, стимули, потреби педагогів.

- найбільшій ефективності система стимулювання педагогічних працівників досягається при використанні комплексного підходу, шляхом поєднання матеріальних та нематеріальних форм, колективних та індивідуальних форм.

- управлінська діяльність із стимулювання професійної діяльності педагогічних працівників має орієнтуватися не тільки на колективні цілі та потреби, а й на конкретні особистості та ситуації, найбільш адекватні існуючим умовам та які необхідно використовувати в управлінні [3, с. 45].

Чітко вибудована система стимулювання персоналу є інструментом, що підвищує результативність закладу освіти – через підвищення ефективності праці окремо взятого працівника та колективу загалом.

До важливіших стимулів можна віднести: атестацію на вищу категорію та звання, підвищення тарифного розряду; сертифікацію; сприяння в отриманні гранту на реалізацію педагогічного проєкту; надання можливості проводити платні додаткові освітні послуги; дозвіл на роботу за сумісництвом; призначення на керівну посаду (заступником директора та ін.).

Важливим стимулом до роботи є визнання професійних заслуг, як із способів винагороди. Педагогічному працівнику приносить задоволення, коли його роботу відзначають у присутності всіх членів колективу.

Значна роль відіграють і соціально-психологічні стимули, які покликані підвищувати роль педагога у колективі. Вони особливо цінні для зберігання традицій закладу освіти. До них входять: адміністративна допомога у

вирішенні конфліктних ситуацій (між педагогами чи батьками учнів); публічна похвала на нараді чи педраді; оголошення подяки в наказі, нагородження грамотою чи присвоєння звання; висловлення подяки з боку дітей та їхніх батьків; публікація статті про педагогів у ЗМІ, на сайті школи та інше.

Дуже ефективними є творчі стимули педагогічних працівників – це способи мотивації творчих кадрів, які б забезпечують їх освітнє та професійне зростання. Дані стимули потрібні у роботі з активними педагогами, креативними особистостями. Навіть разове використання таких стимулів є корисним. Воно надихає талановитих і креативних педагогів на подальший творчий пошук і саморозвиток.

Серед педагогів поширена думка, що найдієвіший засіб їх заохочення до продуктивної і творчої діяльності – підвищення заробітної платні. Але, на нашу думку, це не зовсім правильно. По-перше, ті, хто понад усе цінує рівень доходу, в освіті давно не працюють. По-друге, економічні методи стимулювання взагалі теж мають обмежену ефективність. Тому керівництву закладу освіти частіше необхідно замислюватися про інші, нематеріальні стимули, усвідомлюючи, що ефективність використання матеріальних стимулів короткострокова, тоді як нематеріальні стимули дієві в довгостроковій перспективі. А головне для керівника закладу, обираючи стимули для підвищення якості освітньої діяльності і забезпечення особистісного зростання педагогічних працівників, - підбирати індивідуальний підхід до кожного вчителя.

### **Список використаних джерел**

1. Нова школа у нових громадах: посібник з ефективного управління освітою в об'єднаних територіальних громадах / Сеїтосманов А., Фасоля О., Мархлевські В. К. 2017. 128 с.
2. Нова українська школа: poradnik dla vchytelja. Za zag. red. H. M. Bibik. Kyiv : Litera LTD, 2018. 160 с.
3. Попова К. А. До питання про формування системи мотивації та стимулювання трудової діяльності персоналу організації // European research – 2015. № 4 (5).

**ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В УПРАВЛІНСЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ  
КЕРІВНИКА ГІМНАЗІЇ №179 МІСТА КИЄВА**

**Мороз Марія**  
магістрант 2 року навчання,  
кафедра управління та освітніх  
технологій, Національний  
університет біоресурсів  
і природокористування України

Розгляд різних підходів до класифікації інновацій дає зрозуміти те, що угруповання ознак, їх узагальнення та, як наслідок, розробка на їх основі нової групи класифікації нововведень має величезне практичне значення, оскільки формується розгорнуте уявлення про види характеристик будь-якої інновації. Аспекти, які мають бути включені до процесу управління, інноваційним процесом – це розробка та застосування інновацій, які мають системний, регулярний та послідовний характер. Іншими словами, у системі освіти має здійснюватися планова та послідовна інноваційна діяльність. Ефективність процесу нововведень має доповнюватися мотивацією до організаційних змін, регулярним моніторингом якості управління інноваційною діяльністю, пріоритетом науково-дослідних функцій, постійним інтелектуальним розвитком.

Сьогодні більшість освітян навчальних закладів, навіть за наявності у них стійкої позитивної мотивації щодо впровадження інноваційних технологій, відчують труднощі на різних етапах. Це можна пов'язати, перш за все, з низьким рівнем підготовки до інноваційної педагогічної діяльності, що не дозволяє педагогам ефективно працювати у сучасних умовах. Підготовленість педагога до застосування інновацій – це інтегрована професійно-особистісна освіта, яка має складну багатокomпонентну структуру. На основі аналізу наукових праць сучасних вчених вдалося виділити такі критерії готовності, як: мотиваційно-цільові, когнітивні, операційні, рефлексивні.



При розробці ефективного механізму керування інноваційним процесом в освітніх установах можна використовувати наступні підходи: процесні, системні, ситуативні або ресурсні, а сам механізм управління нововведеннями педагогів має охоплювати такі компоненти, як: цільові, змістовно-процесуальні, оцінно-результативні. При вивченні підходів було зроблено висновок, що інноваційні зміни в освіті, з одного боку, є величезним дестабілізуючим фактором, а з іншого боку, дозволяють педагогам виявляти креативність, реалізовувати на практиці принципи процесного, системного, ситуативного або ресурсного підходу до освітньої діяльності. На констатуючому етапі була проведена діагностика експерименту та визначено якість реального стану управління розвитком інноваційного потенціалу в гімназії №179 міста Києва.

Результати дослідження показали високий рівень готовності керівника до управління розвитком інноваційного потенціалу гімназії. Була проведена діагностика розвитку мотиваційно-ціннісного, когнітивного, технологічного та рефлексивного критерію прагнення педагогів до застосування інноваційних технологій. Анкетування вчителів, яке дозволило діагностувати їх поточний стан готовності до використання інноваційних технологій, знаходиться на достатньо високому рівні.

Сьогодні розвиток суспільства диктує необхідність використання нових інформаційних технологій майже у всіх сферах життєдіяльності. Отже, і сучасний вчитель має використовувати у своїй діяльності комп'ютер, так як головне завдання школи – виховати нове покоління грамотних, творчих людей, які вміють самостійно працювати та отримувати знання. Інформаційні технології є однією з найперспективніших, ефективних та цікавих форм творчої діяльності вчителя та учнів.

Модернізація системи освіти України диктує необхідність нових підходів до розвитку особистісних якостей вчителя, здатних до вдосконалення індивідуальної творчої активності у педагогіці, прийняття відповідальних рішень, повною мірою реалізуючи свою індивідуальну

професійну унікальність. Інноваційна діяльність, що реалізується в школі, дає кожному вчителю краще зрозуміти свої «інноваційні» можливості, підвищити свою мотивацію та професійну компетентність.

Планування інновацій є одним із основних елементів системи внутрішнього керування новітньою діяльністю гімназії. Планування інновацій являє собою систему розрахунків, спрямованих на вибір та обґрунтування цілей інноваційного розвитку навчального закладу і підготовку рішень, необхідних для їхнього досягнення. Інноваційний процес дає можливість сформулювати розробку змісту та організацію нового. Керівник закладу загальної середньої освіти визначає перспективу розвитку своєї установи з урахуванням соціального замовлення товариства та чітко формулює мету інноваційної діяльності.

Для забезпечення позитивного впливу інновацій на якість освітнього процесу в сучасній школі необхідний системний аналіз, який повинен проводитись педагогічним колективом школи для оцінки змін в освітній системі та динаміці розвитку закладу. Сам аналіз якості інноваційної діяльності є методом дослідження популяційних властивостей новітньої системи навчального закладу. А основними властивостями, критеріями оцінки цієї системи є чутливість педагогічного складу до проблем та сприйняття інновацій.

З метою аналізу та оцінки педагогічним колективом характеристик інноваційної системи були розроблені методи, критерії та інструменти. Результати констатувального та формувального етапів педагогічного експерименту дали змогу підтвердити логічну будову структури технології комплексного оцінювання (компоненти і етапи) та ефективність її змісту (методів, інструментів, заходів і процедур). Анкетування, тестування, опитування, інтерв'ювання, бесіди, спостереження дали змогу отримати інформацію про потребу, особливості, перспективи та проблеми застосування технології комплексного оцінювання в експериментальних загальноосвітніх навчальних закладах.

**УДК 331.36**

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ І МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ НА АГРОПІДПРИЄМСТВАХ**

**Мороз Владислава Вадимівна**  
магістр 2 року навчання  
**Білан Людмила Леонідівна**  
канд. пед. наук, доцент кафедри  
управління та освітніх технологій  
Національний університет біоресурсів  
і природокористування України

Результати діяльності багатьох сучасних підприємств та накопичений ними досвід принципів та методів роботи з кадрами показують, що створення виробничих колективів, здатних до високопродуктивної праці та забезпечення високого рівня професіоналізму та кваліфікації працівників є ключовими факторами ефективності агропромислового виробництва та конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції. Проблема формування та розвитку кадрового потенціалу в галузі сільського господарства у сучасних економічних умовах набуває великого значення. Актуальним є питання організації постійного розвитку персоналу та створення умов для реалізації потенціалу працівника та впливу на результати діяльності всього підприємства.

Одним з основних завдань для підвищення продуктивності праці є створення системи мотивації персоналу на будь-якому підприємстві. Часто вважається, що успішне функціонування підприємства залежить від гармонійної співпраці команди працівників. Для формування такої команди необхідно мати ефективний управлінський підхід, де мотивація відіграє надзвичайно важливу роль. Це пов'язано з тим, що стабільна мотивація працівників сприяє успішному функціонуванню підприємства, а саме [1; 2; 3; 4]: підвищенню якості та продуктивності виробничих процесів на підприємстві; сприянню спільній роботі шляхом створення позитивної атмосфери в колективі; зменшенню плинності кадрів та підвищенню

відповідальності персоналу; відтворенню стійкої організаційної культури підприємства.

Система мотивації персоналу, за своєю суттю, є певним комплексом заходів, що забезпечують досягнення мети діяльності підприємства шляхом стимулювання діяльності персоналу. Аналізуючи наукові джерела можна зазначити, що на сьогодні виділяють такі підходи до формування системи мотивації персоналу підприємства: адміністративно-технологічний (передбачає деталізацію виробничих завдань, закріплення часу на виконання кожного і заробітної плати); ресурсно-дефіцитний підхід (передбачає методи негативної стимуляції за невиконання функціоналу); програмно-галузевий підхід (передбачає диференціацію робочих операцій за ступені важності і відповідно оплату праці: чим складніше операція – тим вище рівень оплати); ментальний підхід (передбачає використання національних традицій в менеджменті підприємства, у тому числі й в системі мотивації); «патріархальний» підхід (схожий з ментальним, різниця полягає в тому, що стимули асоціюються з їх носіями: працівниками чи підрозділами); організаційний підхід (передбачає чітку структуровану послідовність виконання робочих процесів з описанням систем контролю за їх виконанням); соціально-поведінковий підхід (передбачає використання теорії малих груп, певну командну роботу в групах змінного складу); корпоративний підхід (передбачає визнання пріоритетів розвитку кожного працівника, визнання успіху персоналу, стимулами є розуміння належності до підприємства, бажання бути відповідальним за виконувані робочі операції тощо); антропоцентричний підхід (передбачає розвиток людського капіталу підприємства, орієнтований на задоволення потреб як кожного працівника так і організації в цілому).

Необхідно зазначити, що описані підходи до формування системи мотивації персоналом не використовуються окремо один від одного. Ефективним є інтеграційне їх застосування. Разом із тим, провідним, в умовах сьогодення, є антропоцентричний підхід, який орієнтований на

розвиток кожного працівника підприємства, вдосконалення його професійної компетентності й підвищення якості його життя. Процес формування системи мотивації персоналу має таку послідовність [2; 3; 4; 5]: визначення мети діяльності підприємства й усвідомлення її в діяльності працівників; взаємоузгодження мотивів (потреб) діяльності працівників і результатів діяльності підприємства; комплекс заходів (види та методи) мотивації працівників підприємства; оцінювання рівня мотивації професійної діяльності працівників та її відповідності результатам діяльності організації; формування мотиваційної політики підприємства та структури системи мотивації працівників.

Мотиваційна політика будь-якого підприємства, зокрема аграрного, забезпечує досягнення глобальних цілей діяльності підприємства через задоволення особистісних інтересів працівника. В основі формування мотиваційної політики підприємства є виділення мотивів, які спонукають людину діяти. Зазначимо, що мотивація і стимулювання – це різні поняття і вони мають різне тлумачення. Ми розглядаємо мотивацію як сукупність факторів, що надають вектор активності особистості. І воно об'єднує всі види спонукань: потреби (нужди), мотиваційні установки (диспозиції), мотиви, зацікавленість, цілі, намагання, ідеали [1; 5].

Виділяють такі основні види мотивації персоналу: матеріальну, адміністративну, моральну:

Матеріальна передбачає залучення персоналу до прибутків. Зокрема, це пряма мотивація через цінні подарунки, премії (використання механізму відрядної оплати праці,) та непряма мотивація через організацію проїзду на підприємство, харчування, надання пільг на отримання житла чи лікування або відпочинок тощо.

Адміністративна мотивація забезпечується дисциплінарною відповідальністю персоналу шляхом використання різних форм дисциплінарних заохочень: зауваження, догана, звільнення тощо.

Моральна форма мотивації ґрунтується на системі оцінювання професійних якостей працівників та їх професійних здобутків. В основному, це престижність роботи на підприємстві, формування відчуття власної потреби працівників. Формується певний імідж підприємства, де в пріоритеті є можливість кар'єрного зростання; організація гнучкого графіка праці кожного, надання права голосу під час ухвалення важливих для підприємства рішень тощо.

Аналізуючи першоджерела можна дійти висновку, що на практиці застосовуються такі форми мотивації працівників в аграрній сфері: *економічні* (прямі та непрямі), зокрема, система пільг для працівників як оплата путівок та лікування, оплата навчання, премії, доплата за вислугу, надбавки, пакет соціального страхування тощо; *неекономічні*, зокрема, гнучкий графік роботи, кар'єрне зростання, участь в ухваленні рішень тощо.

Пріоритетами діяльності працівників є задоволення їх потреб. Разом із тим, задоволення потреб є певними мотивами діяльності. У науковій літературі [6; 7; 8] розрізняють внутрішні та зовнішні мотиви:

До внутрішніх відносять отримання певного емоційного задоволення від того, що людина має, або робить А до зовнішніх мотивів відносять прагнення людини володіти речами, які їй не належать. Крім того, вважається, що внутрішні мотиви обумовлені прагненням людини до самовдосконалення, самореалізації, заняття творчістю тощо.

Зовнішні мотиви пов'язані з певними матеріальними винагородами, наприклад, грошовий вимір чи кар'єрне просування, підвищення соціального статусу чи добробуту працівника та ін.

У першоджерелах виділяють такі фактори мотивації персоналу підприємства як зовнішні та внутрішні мотиви. Наприклад, професійне зростання (навчання), фізичний стан та рівень свідомості й освіченості особистості, вплив зовнішніх чинників, психологічний клімат в колективі тощо.

Також, можна зазначити і такі мотиви діяльності працівників підприємства, які за певних умов відносяться як до зовнішніх так і до внутрішніх мотивів: самоствердження: прагнення досягти певного соціального статусу; ідентифікація: бажання відповідати певним визначеним нормам, уподібнення з іншою людиною, групою на основі емоційного зв'язку; влада: мати право керувати кимось або чимось; процесуальний зміст: бажання мати престижну роботу, матеріальні блага та інші; саморозвиток: бажання досягти особистісного зростання, мати задоволення від розкриття внутрішніх потенціалів та їх реалізації; афіліація: бажання належати до певної групи, де визнають та підтримують емоційно значущі для особистості стосунки; визнання: закріплення високого статусу особистості в оточуючому середовищі (групі, родині, організації).

Продуктивним буде така мотиваційна політика підприємства, де відбувається узгодження потреб (мотивів) діяльності працівників з потребами (очікуваними результатами) підприємства. Тобто, побудова системи мотивації працівників підприємства на принципі оптимального співвідношення внутрішніх і зовнішніх мотивів. На рис. 1. наведено кількість різновидів мотивації працівників підприємства [3].



Рис. 1. Різновиди мотивації персоналу підприємства  
Укладено автором на основі джерел [3;8]я.

Метод мотивації – матеріальне (економічне) стимулювання. Зазначений метод включає, у першу чергу, те що працівник здійснює оцінку своєї праці (здійсненого внеску) в загальний результат діяльності підприємства у відповідності грошової суми, яку він отримує за свою працю. По-друге – це можуть бути премії чи отримання певних грошових бонусів до зарплати (наприклад, відсоток від проданого товару чи послуг, залучення клієнтів тощо). Але, матеріальне стимулювання може ще мати і, наприклад, покриття лікування (наявність медичної страховки чи лікарняні виплати) чи щорічне безкоштовне для працівника медичне обстеження; оплата абонементу в басейн чи спортзал; корпоративний транспорт чи компенсація проїзду до місця роботи; додаткові грошові бонуси: до ювілею, до дня народження, до пенсії, до народження дитини тощо.

Разом із тим, необхідно зазначити, що описані методи як матеріального (економічного) стимулювання і нематеріального стимулювання тільки у своїй інтеграції можуть забезпечити отримання бажаного ефекту: високої продуктивності діяльності працівників підприємства. Бо вони є своєрідними механізмами, за допомогою яких реалізуються мотиви. Почергове їх використання стимулює різноманітні мотиви, які зумовлюють поведінку людей й сприяють отриманню запланованих результатів діяльності. У кожного працівника є свої як першочергові так і другорядні мотиви. Це обумовлюється багатьма факторами, в основному пріоритетами та ціннісними орієнтаціями життєдіяльності особистості. Також, значення має і кваліфікація, і посада, і рівень соціального статусу особистості.

Найчастіше, провідний мотив визначається посадою та рівнем кваліфікації працівника [9]. Цікавою є статистика мотивації щодо трудової діяльності, що наводиться в мережі Інтернет. Також саме: респондентів (пересічних громадян) запитали, якщо Ви будете мати достатню кількість ресурсів для задоволення Ваших потреб, то чи працювали б Ви (рис. 2.).



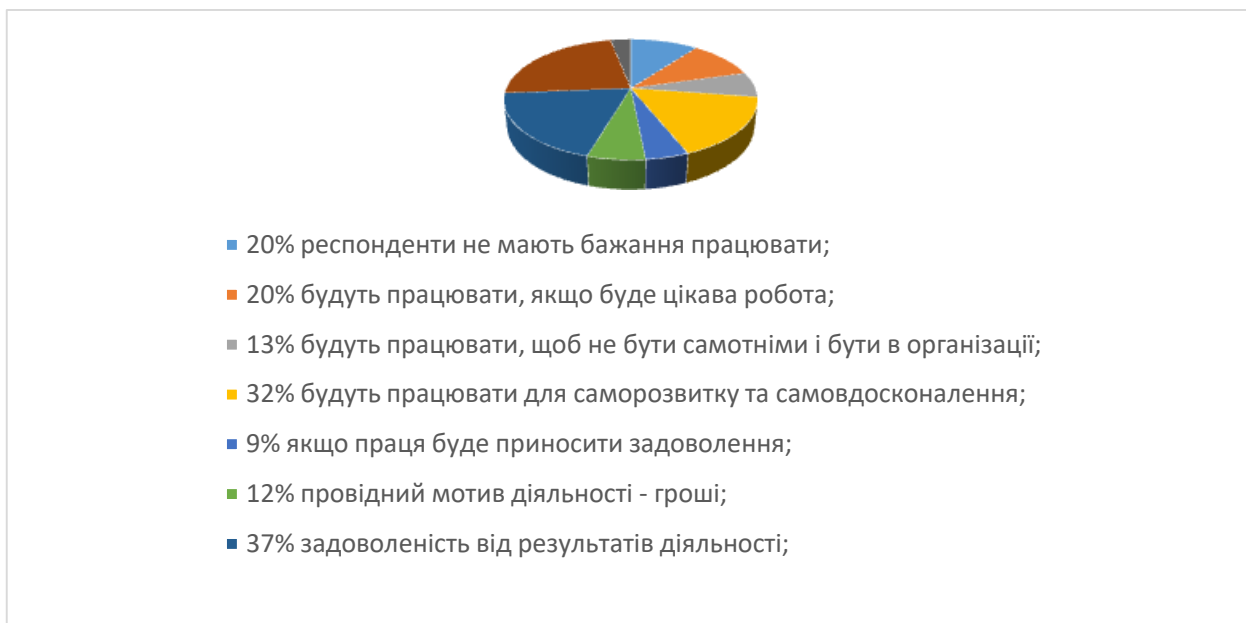


Рис. 2. Різновиди мотивації персоналу підприємства  
*Укладено автором на основі джерела [9].*

Отже, ефективною буде така мотиваційна політика підприємства, яка поєднує в собі і матеріальну (економічну) і нематеріальну форму мотивації. Зазначимо провідні позиції: премії, надбавки до зарплати як відсоток від продажів, пільги, діюча система знижок на послуги (продукти) підприємства та інші додаткові грошові виплати; похвала (подяки, грамоти) за успіхи, публічне визнання, безкоштовне для працівника підвищення кваліфікації, участь у професійних конкурсах, можливість користуватися привілеями (закордонне стажування, комфортні умови праці, участь в ухваленні стратегічних рішень тощо). Як приклад, можна навести такий мотиваційний пакет, що враховує такі чинники як вік, стать, рівень освіти, особистісні цінності та потреби працівника, опис завдань з врахуванням системи стимуляції виконання. Підкреслимо, що це забезпечить як підвищення лояльності працівників так і сприятиме формуванню злагодженої та ефективної команди.

Але, ефективний вплив має і система штрафів та покарань. Наприклад, запізнення на роботу чи невиконання обсягу роботи у встановленні терміни чи негативні відгуки споживачів – накладають позбавлення преміальних виплат чи введення «штрафного» тарифу тощо. Зазначимо, що система

мотивації працівників підприємства обов'язково повинна включати такі підсистеми як: оцінка трудового внеску працівника; організація оплати праці, систему, соціальні програми, що діють на підприємстві, менеджмент якості, зворотній зв'язок з працівниками щодо результатів діяльності як самого підприємства так і кожного співробітника.

Ураховуючи зазначене можна зробити висновок, що ефективна система мотивації персоналу підприємства ґрунтується на певних вимогах, врахування яких забезпечує результативність діяльності самого підприємства. Це такі вимоги як: визначення і задоволення потреб та інтересів як окремого працівника підприємства так і робочих груп в трудовому колективі; створення позитивного іміджу підприємства для почуття гордості працівників та поваги до робочого місця; залучення працівників до ухвалення стратегічних рішень та інші; формування змішаної системи мотивації (матеріального та нематеріального стимулювання) на підприємстві.

Саме врахування вищезазначених позицій сприятиме успішності життєдіяльності кожного працівника, що сприятиме реалізації поставлених цілей та завдань підприємства й забезпечить зростання виробничо-фінансових показників. Крім того, така система сприятиме профілактиці психологічного та емоційного вигорання працівників, зростанню їх продуктивності. Як основний результат побудови мотиваційної системи на вище перелічених вимогах можна зазначити створення комфортного та сприятливого мікроклімату в колективі й формування позитивної репутації й привабливого іміджу підприємства.

Вважаючи, що людські ресурси є основним пріоритетом підприємства, то формуючи систему мотивації персоналу необхідно визначати і такий показник як інтегральну продуктивність. Зазначене ґрунтується на таких вимогах щодо організації діяльності як: складений перелік посадових обов'язків, створені умови праці, чітко визначений результат (та критерії його оцінювання), залучення кожного працівника до ухвалення рішень для

вирішення виробничих питань (може як власна автономія (в певних межах), чи групова автономія (командна робота), налагоджена система контролю зі зворотнім зв'язком від працівника про стан виконання чи здійснення будь-якого процесу, описана процедура оцінювання як кінцевого результату так і вкладу кожного працівника в його отримання, оговорена система винагороди праці. Схематично зазначені вимоги представлено на рис. 3. Підкреслимо, що саме у такій сукупності організація діяльності працівників підприємства буде приносити їм внутрішнє задоволення й сприяти якісному виконанню запланованому обсягу робіт.



Рис. 3. Складові ефективної системи мотивації працівників підприємства

*Складено автором на основі джерел [9; 10].*

Основою успішності життєдіяльності підприємства є організаційна культура. За Е. Штейном, організаційна культура є єдиною, насправді важною справою, яку виконує керівник, це утворення культури організації і управління її розвитком. Підкреслимо, що організаційна культура і культура управління підприємством взаємопов'язані питання, особливо під час формування системи мотивації персоналу. Без цього неможливо забезпечити

ефективне мотиваційне виконання посадових обов'язків персоналом [11; 12; 13.].

Розглянемо змістовні аспекти організаційної культури підприємства та її вплив на мотивацію персоналу [14; 15; 16.]. За словниками, культура – як певний набір правил, норм, форм поведінки працівників, що прийняті на підприємстві. Адаптуючи тлумачення поняття «культура», що надається Е. Тейлором, до умов діяльності підприємства, можна визначити її сутність таким чином: культура є складним цілим, що містить у собі знання, вміння та навички набуті працівниками під час роботи на підприємстві, переконання та моральність, звичаї та традиції, обов'язки та права кожного члена колективу [17].

Культура є результатом колективної взаємодії працівників, але вона відбувається за умов керівництва лідера. Спираючись на тлумачення поняття «культура», зазначимо, що основними структурними елементами організаційної культури є загально визнані та усталені на підприємстві цінності, норми, традиції. Характеристикою її є те, що її дотримуються всі працівники, як кожний так і група, так і керівники підприємства. Використовуючи організаційну культуру, яка є основою діяльності підприємства, лідер веде «від успіху до успіху». Управлінська культура забезпечує культуру успіху підприємства. Але, на думку Е. Штейна, лідерство і культура, за своєю суттю є двома сторонами однієї монети. Зазначене забезпечує високу результативність та продуктивність діяльності та постійний позитивний розвиток. Це пов'язано із тим, що відбувається мотивоване виконання плану діяльності підприємства й постійне отримання запланованих результатів. Діяльність працівників стає більш мотивованим. Також, у провідних джерелах, зазначається, що поведінка керівника лише частково формує організаційну культуру. Вона є складним утворенням і є сукупністю таких явищ, як: переконання, відносини, норма поведінки і цінності підприємства, які є спільними для всіх працівників та керівництва.

Разом із тим, зазначається, що організаційна культура буде дієвою тільки у тому випадку, коли буде адаптуватися в мінливих умовах сьогодення. Акцентуючи на зазначеному підкреслимо, що керівникові необхідно постійно пам'ятати, що на підприємстві працюють люди, які є носіями організаційної культури підприємства. Вони її розвивають під час реалізації посадових обов'язків: по-своєму будують відносини як з клієнтами так і між собою, у цьому зв'язку примножують традиції підприємства.

Організаційна культура підприємства має такі складові: ступінь задоволення запитів/потреб споживачів послуг (позитивні відгуки); бренд підприємства, його репутація, сформований імідж (історія, традиції, регулярність презентації підприємства тощо); рівень розвитку інфраструктури (комфортність приміщень, обладнання робочих місць, наявність зони відпочинку, спортивний комплекс, басейн тощо); статус підприємства (приналежність, позиція у рейтингу тощо) [5; 18].

Підкреслимо, що концепція культури в організації підприємства забезпечує успішність його життєдіяльності. Регулярний аналіз стану організаційної культури сприяє виявленню проблемних позицій, її вирішенню. Крім того, запровадження такої концепції сприятиме запровадженню інновацій, певних змін та покращить мотиваційний аспект діяльності персоналу.

Організаційна культура в агропідприємствах є стратегічним ресурсом розвитку персоналу підприємства. Саме усвідомлення організаційної культури дозволяє краще зрозуміти персонал підприємства й спланувати таку систему мотивації, яка буде стимулювати кожного на результативну діяльність. А формування системи мотивації на цій основі допоможе зрозуміти індивідуальну та колективну поведінку й обрати необхідні стимули для ефективності діяльності й сприятиме більш результативній та ефективній спроможності підприємства сьогодні та у майбутньому.

Таким чином, нами розглянуто характеристику процесу формування системи мотивації персоналу агропідприємства, проаналізовано сутнісні

складові цього процесу та виокремлено складові ефективної системи мотивації працівників підприємства.

### Список використаних джерел:

1. Біловодська О. А., Кириченко Т. В., Савченко О. Ю. Мотиваційна політика як фактор підвищення іміджу промислового підприємства в контексті управління людськими ресурсами. 2017. [Електронний ресурс]. – URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/12\\_ukr/29.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/29.pdf) (дата звернення: 19.06.2023).

2. Чикуркова А. Д., Грей Ю. М. Методологічні засади формування трудової мотивації в системі управління розвитком підприємством. Ефективна економіка: електронне наук. фахове вид. 2020. № 7. [Електронний ресурс]. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?n=7&y=2020> (дата звернення 19.06.2023).

3. Шульга К. Р., Кошевий М. М. Формування мотиваційної політики підприємства. 2017. [Електронний ресурс]. – URL: [http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-imenedzhment/8\\_shulga.htm](http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-imenedzhment/8_shulga.htm) (дата звернення: 19.06.2023).

4. Demydova M. Motivational Management in Agricultural Enterprises. Eurasian Academic Research Journal. 2017. № 11(17). P. 103–107. [Електронний ресурс]. – URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/137> (дата звернення 19.06.2023).

5. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Менеджмент : навч. посібник. Київ : ЦП «Компринт», 2017. 465 с. 4 Біловодская О. А., Кириченко Т. В., Савченко О. Ю. Мотиваційна політика як фактор підвищення іміджу промислового підприємства в контексті управління людськими ресурсами. 2017. [Електронний ресурс]. – URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/12\\_ukr/29.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/29.pdf) (дата звернення: 19.06.2023).

6. Андрейцева І. А. Джерела задоволення потреб у персоналі: переваги та недоліки. Наукові праці Кам'янець-Подільського нац. ун-ту імені Івана Огієнка : зб. за підсумками звіт. наук. конф. викладачів, докторантів і аспірантів. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський нац. ун-т імені Івана Огієнка, 2022. Вип. 21. 368 с. С. 102–104. [Електронний ресурс]. – URL: <https://science.kpnu.edu.ua/naukovi-pratsi-vykladachiv/> (дата звернення 19.06.2023).

7. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.

8. Ігнатюк, Вікторія & Туніна, Ганна. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2023. № 2(1). С. 75–83. [Електронний ресурс]. – URL: <https://doi.org/10.46299/j.isjmfef.20230201.08>

9. Лисак В. Ю. Методичні підходи до формування організаційної поведінки персоналу. Наукові праці Кам'янець-Подільського національного

університету імені Івана Огієнка : збірник за підсумками звітної наукової конференції викладачів, докторантів і аспірантів. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2022. Вип. 21. 368 с. С. 110–111 [Електронний ресурс]. – URL: <https://science.kpnu.edu.ua/naukovi-pratsi-vykladachiv/> (дата звернення 19.06.2023). ;

10. Морозова М. Особливості управління персоналом. Економічний аналіз. 2022. Т. 32. № 3. С. 47–53. [Електронний ресурс]. – URL: <https://doi.org/10.35774/econa2022.03.047>

11. Москальчук А. Формування кадрового потенціалу підприємства. Наукові записки РДГУ. 2021. № 2. С. 5–8. 57; Т. І. Балановська, М. В. Михайліченко, А. В. Троян. Сучасні технології управління персоналом : навч. посібник Київ : Видав. центр НУБіП України, 2020. 466 с.

12. Yermakov O.Yu., Litvinov V. I., Senior lecturer Conceptual principles of effective labor motivation as a premise of competitive functioning of agricultural enterprises. Optimum. economic studies. 2020. № 2(100). С. 93–104.].

13. Фемін С. В. Економічний словник-довідник, 1995. – 368 с.

14. Управління персоналом : метод. вказівки для самостійного вивчення дисципліни / уклад. : О. В. Грідін; ДБТУ. Харків : [б. в.], 2022. 134 с.

15. О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Серета; за заг. ред. О. М. Шубалого, Управління персоналом : підручник Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

16. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : навч. посібник. Тернопіль, 2017. 252 с.

17. Портал української мови та культури. [Електронний ресурс]. – URL: <https://slovnyk.ua/> (дата звернення: 19.06.2023).].

18. Balanovska T., Havrysh O., Gogulya O. Developing enterprise competitive advantage as a component of anti-crisis management. Entrepreneurship and Sustainability Issues. 2019. Vol. 7. No. 1. Pp. 303–323. [https://doi.org/10.9770/jesi.2019.7.1\(23\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2019.7.1(23))

УДК: 37.07

## **УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ СУЧАСНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ»**

**Опанасенко Дарина**

магістрантка 2 р. н.

**Базелюк Василь**

кандидат педагогічних наук,

доцент кафедри управління

та освітніх технологій

Ефективне функціонування й розвиток закладу освіти в умовах сьогодення характеризується якістю управління. Враховуючи значущі зміни в політичному та суспільно-економічному житті, особливо актуалізуються питання управління впровадженням сучасних стратегій розвитку закладу загальної середньої освіти. Стало очевидним, що традиційні підходи до управління не відповідають вимогам сучасності та потребують модернізації. Дослідження і практика підтверджують, що використання застарілих підходів до управління закладами освіти уповільнює їхнє реформування та адаптацію до вимог часу.

Аналіз наукової літератури з питань стратегічного управління та стратегічного управління в освіті підтверджує, що це складний багатофакторний процес, який виступає ключовою складовою педагогічної системи освітнього закладу. Він формує системоутворюючий підґрунт, має об'єктивну природу, але водночас реалізується через суб'єктивний механізм. У системі освіти, яка включає різноманітні освітні підсистеми, стратегічне управління визначається великою кількістю дисциплін та вимагає міждисциплінарної взаємодії для ефективного реалізації.

Управляти впровадженням сучасних стратегій розвитку означає забезпечити систематичний і цілеспрямований процес реалізації нових стратегічних планів, спрямованих на вдосконалення або трансформацію системи організації чи системи, що забезпечує активну участь у плануванні,



організації, мотивації та контролі, яка є класичними функціями менеджменту. Планування в контексті впровадження стратегії розвитку включає розробку детального плану дії, що визначає ціль, завдання, ресурси і строки. Це створює основу для систематичного підходу до досягнення результатів і гарантує чітке виявлення про те, як реалізувати стратегічні ініціативи. Організація забезпечує ефективне впорядкування ресурсів і завдань, створюючи структуру і системи, необхідні для реалізації стратегії. Це включає розподіл обов'язків, формування команд і налаштування процесів для досягнення визначених цілей [3].

Мета стратегічного управління закладом загальної середньої освіти полягає у визначенні стратегій, прогнозів, довгострокових цілей та методів їх реалізації з метою мобілізації колективу для досягнення ефективності навчального процесу, що включає такі аспекти, як: визначення та послідовність впровадження довгострокових цілей управлінських і педагогічних процесів, орієнтованих на інтереси навчального закладу та учасників освітнього процесу; формулювання місії навчального закладу, вибір стратегії та її адаптація до зовнішнього середовища та потреб учасників освітнього процесу; критичне оцінювання та аналіз можливих шляхів досягнення цілей, з урахуванням внутрішніх і зовнішніх ресурсів; розробка планів, проектів і програм розвитку як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів для вдосконалення діяльності закладу освіти; вибір суб'єкта управління та ранжування управлінських рішень для забезпечення ефективної адаптації та розвитку персоналу; координація діяльності та зусиль колективу на основі міждисциплінарної взаємодії; підтримання систематичних зв'язків навчального закладу з зовнішнім соціальним середовищем, враховуючи фактори його впливу [1].

Управління впровадженням сучасних стратегій розвитку приватного загальноосвітнього навчального закладу «Мідгард» у місті Києві б вимагає комплексного підходу, орієнтованого на досягнення високих показників якості освіти та ефективності управлінських рішень. Аналіз досвіду

управління приватного загальноосвітнього закладу освіти «Мідгард» підтверджує наявність чіткої стратегії розвитку, спрямованої на поєднання сучасних методів навчання, інноваційних підходів та врахування індивідуальних потреб учнів. Застосування електронних технологій, покращення навчально-методичного забезпечення та систематичне підвищення кваліфікації педагогічного колективу є ключовими аспектами в цьому процесі. Рекомендації для вдосконалення управління впровадженням сучасних стратегій розвитку закладу загальної середньої освіти включають застосування інноваційних методів планування, удосконалення комунікаційної взаємодії між учасниками освітнього процесу, а також впровадження системи оцінки ефективності стратегій з показниками якості освіти та задоволення потреб учнів і батьків.

В умовах освітніх реформ важливо розробити та впровадити стратегії розвитку закладів загальної середньої освіти, які б враховували вимоги часу, сприяли підвищенню якості освіти та забезпечили інституційну ефективність. Сучасні стратегії мають бути гнучкими та адаптивними до швидких змін в освітньому середовищі. Ефективне стратегічне управління є основою для досягнення довгострокових цілей розвитку закладу освіти. Стратегії повинні включати етапи планування, моніторингу та оцінювання результатів, що дозволяє оперативно реагувати на зміни та коригувати напрямки розвитку. Управління впровадженням сучасних стратегій розвитку в закладі загальної середньої освіти має ґрунтуватися на теоретико-методологічних засадах, які визначають систему принципів управління та різноманітні підходи як засоби та прийоми вирішення управлінських завдань.

### **Список використаних джерел**

1. Бабенко А.В. Стратегічні аспекти управління закладами освіти в умовах сучасних викликів. Харків: Видавництво ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2019. 230 с.
2. Гончаренко Р.А. Сучасні моделі управління в освіті: теорія та практика. Полтава: ПолНТУ, 2019. 250 с.
3. Іващенко Л.О. Стратегічне управління освітнім процесом. Дніпропетровськ: ДНУ, 2022. 250 с.

**УДК: 005.95/.96**

## **ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Петрашук Юрій,**  
магістрант 2 року навчання  
**Базелюк Василь**  
кандидат педагогічних наук,  
доцент кафедри управління  
та освітніх технологій  
Національний університет біоресурсів  
і природокористування

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та посилення конкуренції на ринку праці ефективне управління персоналом стає ключовим фактором успіху будь-якої організації. Формування дієвої кадрової стратегії дозволяє не лише залучати та утримувати кваліфікованих працівників, але й максимально використовувати їх потенціал для досягнення стратегічних цілей компанії. Саме тому дослідження теоретичних засад та практичних аспектів формування ефективної кадрової стратегії організації є надзвичайно актуальним та важливим завданням.

Сутність кадрової стратегії полягає у формуванні чіткої та послідовної системи цілей, принципів і методів управління персоналом, спрямованої на забезпечення організації необхідними кадровими ресурсами, їх ефективне використання та розвиток. Значення кадрової стратегії в управлінні організацією важко переоцінити, оскільки вона дозволяє узгодити процеси планування, добору, розстановки, оцінки, розвитку та мотивації персоналу з поточними та перспективними цілями підприємства. Ефективна кадрова стратегія сприяє підвищенню продуктивності праці, зміцненню організаційної культури, зростанню лояльності працівників, а отже, і досягненню загальних стратегічних цілей організації.

Формування кадрової стратегії ґрунтується на глибокому аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища організації, оцінці її кадрового потенціалу, виявленні ключових компетенцій персоналу, визначенні

пріоритетних напрямів розвитку людських ресурсів. Важливим є також узгодження кадрової стратегії з іншими функціональними стратегіями, такими як маркетингова, фінансова, виробнича стратегії. Лише за умови системної інтеграції кадрової стратегії в загальну стратегію управління підприємством можна досягти синергетичного ефекту та забезпечити стійкі конкурентні переваги організації.

Ефективність кадрової стратегії організації залежить від багатьох факторів, зокрема, від якості стратегічного аналізу, адекватності цілей і завдань, узгодженості з іншими стратегічними планами, наявності необхідних ресурсів, рівня компетентності керівництва у сфері управління персоналом, а також здатності організації до організаційних змін та інновацій. Лише за умови врахування всіх цих аспектів можна сформулювати дієву кадрову стратегію, здатну забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Кадрова стратегія є важливим стратегічним інструментом управління організацією, що дозволяє узгодити її кадровий потенціал із загальними цілями та завданнями розвитку. Ефективна реалізація кадрової стратегії потребує комплексного підходу та системної інтеграції у загальну систему управління підприємством.

Кадрова стратегія, яка є складовою загальної стратегії організації, відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного управління персоналом. Згідно з К. Антоненко, кадрова стратегія «є інструментом ефективного управління персоналом підприємства, який забезпечує досягнення цілей організації шляхом залучення, розвитку та ефективного використання кадрового потенціалу» [1, с. 66].

Кадрова стратегія є важливим елементом реалізації загальної стратегії розвитку підприємства. Л. Вербівська та І. Судук стверджують, що «стратегія управління персоналом як елемент реалізації стратегії розвитку підприємства визначає напрями, принципи та методи роботи з персоналом для досягнення стратегічних цілей організації» [3, с. 175].

Формування кадрової стратегії має ґрунтуватися на глибокому аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища організації, її поточного стану та перспектив розвитку. Як зазначає В. Белік., «формування кадрової стратегії підприємства передбачає визначення цілей, завдань, принципів, пріоритетів, напрямів і методів роботи з персоналом, а також розробку комплексу організаційно-економічних заходів щодо їх реалізації» [2, с. 57].

Ефективна кадрова стратегія дозволяє організації забезпечити конкурентоспроможність на ринку, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та досягти поставлених цілей.

Важливо також зазначити, що процес формування та реалізації кадрової стратегії має бути безперервним та динамічним, оскільки вимагає постійного коригування з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Тільки за цієї умови кадрова стратегія може ефективно сприяти досягненню стратегічних цілей організації.

Таким чином, кадрова стратегія є важливим інструментом стратегічного управління персоналом, що дозволяє організації забезпечити конкурентоспроможність та стійкий розвиток. Її формування та реалізація вимагають комплексного підходу, врахування особливостей діяльності підприємства, застосування сучасних методів і технологій управління людськими ресурсами.

### **Список використаних джерел**

1. Антоненко К. В. Кадрова стратегія як інструмент ефективного управління персоналом підприємства. Економіка та держава. 2020. № 1. С. 66-69.
2. Белік В. Д. Формування кадрової стратегії підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 3(2). С. 57-60.
3. Вербівська Л. В., Судук І. В. Стратегія управління персоналом як елемент реалізації стратегії розвитку підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 23. С. 175-180.

**Сидоренко Аліна**  
магістрантка 2 року навчання  
**Базелюк Василь**  
кандидат педагогічних наук,  
доцент кафедри управління  
та освітніх технологій

## **ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

Зміни, що відбуваються в українському суспільстві, обумовлюють зміни в українській системі освіти та, відповідно, в організації управлінської діяльності керівників закладів загальної середньої освіти. Управлінська діяльність керівників закладів загальної середньої освіти набуває соціально-педагогічної значущості, оскільки реалізація закладами загальної середньої освіти соціального замовлення на ініціативну, самостійну, творчу особистість можлива за умови гуманізації та належної організації управлінської діяльності спрямованої на забезпечення прогресивної динаміки особистісного зростання учнів та професійного розвитку педагогічних працівників.

Розглянемо термін-поняття «організація». У вітчизняній теорії менеджменту терміном «організація» найчастіше позначають соціальне утворення, об'єднання групи людей на основі спільної діяльності, систематично орієнтованої для досягнення спільної мети [5].

Оскільки заклад загальної середньої освіти це система, то в її складі, як і будь-якій організації, існує дві підсистеми: керуюча і керована, тобто суб'єкт управління і об'єкт управління. Керуюча підсистема (суб'єкт управління) в організації – це особа або група осіб, які узгоджують цілі з об'єктом управління, деталізують їх у формі завдань, доводять до об'єкта управління і контролюють їх виконання [2].

Організація управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти на сучасному етапі характеризується сукупністю традиційних та появою нових керівних функцій. Основними залишаються класичні функції управління: прийняття управлінського рішення, організація, коригування, облік та контроль, але поряд з ними реалізуються й нові управлінські функції, такі, як: прогностична, консультативна, представницька, політико-дипломатична, менеджерська [3].

Завдяки новим функціям оновлюється зміст навчання і виховання (упровадження державних стандартів освіти, концепції виховання, профілізації та індивідуалізації освітнього процесу, авторських навчальних програм, підручників, посібників, виховних систем), відбувається впровадження нових освітніх технологій (розвивальне, модульне, диференційоване навчання, використання методів проектування та моделювання, педагогіка життєтворчості особистості); удосконалюються форми й методи навчання та виховання (діалогові форми спілкування, лекційні, семінарські заняття, навчальні модулі тощо); трансформуються методи контролю знань і вмінь учнів (запроваджуються індикатори розвитку учнів, рейтингові системи оцінювання); модернізуються зміст, форми й методи управління закладами й установами освіти (підвищується значущість менеджерської функції управління інноваційним процесом, створюються багатоваріантні моделі управління); з'являються авторські моделі закладів освіти (ліцеї, гімназії, коледжі тощо) [6].

Одним з напрямків організації управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти є впровадження Нового Державного стандарту базової середньої освіти. Новий Державний стандарт базової середньої освіти (далі – ДСБСО) [1] є функціональним інструментом модернізації освіти в цілому та ефективного управління закладом освіти зокрема.

Управління процесом запровадження ДСБСО – це багатofункціональна діяльність, що вимагає від керівника закладу освіти створення продуктивної

команди однодумців, постійного удосконалення особистої професійної компетентності, готовності довіряти своїй педагогічній команді та приймати виважені управлінські рішення.

У зазначеному контексті управлінський супровід процесу впровадження ДСБСО складається із вивчення структури і можливостей закладу освіти; узгодження стратегії закладу освіти з освітньою програмою; визначення ризиків; моніторингу ефективності впровадження ДСБСО [1].

Безумовно, підвалину організації управлінської діяльності будь-якого керівника закладу освіти становить його особистість, яка надає набуттю професійної освіти, професійному становленню та розвитку яскраво особистісний смисл, унікальну індивідуальну траєкторію, неповторний характер, навіть інколи неочікуваний результат. Особистість керівника – це соціально зумовлена система провідних якостей, що включає найсуттєвіші соціальні та професійно важливі якості, риси та прояви, які формують суб'єкта професійної діяльності, визначають неповторну культуру його фахової поведінки, професійної взаємодії, індивідуальний стиль професійної діяльності [5].

Підсумовуючи зазначимо, що ключем до організації ефективної управлінської діяльності керівників закладів загальної середньої освіти є здатність отримувати належні результати від інших людей, через інших людей і разом з іншими людьми. Якщо психологічна основа неправильна, то навіть найретельніше побудовані система та методи зазнають невдачі. Успішні педагоги не обов'язково завжди є ефективними керівниками. Їхній шлях до успішної кар'єри лежить через здатність шукати шляхи вирішення проблем через діалог, уміння критично оцінювати ситуацію, навчатись упродовж життя.

### **Список використаних джерел**

1. *Афанасьєва Т., Бабко Т., Гревцева Є., Кравченко Т.* Особливості управлінської діяльності в умовах реалізації Державного стандарту базової середньої освіти. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/714-41-57.pdf> (дата звернення 20.07.2023 р.)



2. Гаєвський Б. А. Основи науки управління : навч. посіб. Київ : МАУП, 1997. 112 с.
3. Даниленко Л. Управління інноваційною діяльністю у закладах освіти / Л. Даниленко // Директор школи, ліцею, гімназії. 2019. № 2. С. 16–20.
4. Державний стандарт базової середньої освіти від 30.09.2020 року, №898 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/898-2020-%D0%BF#n16>(дата звернення 20.07.2023 р.)
5. Жигірь В. І. Особливості управлінської діяльності менеджера освіти. Науковий вісник Донбасу. 2013. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvd\\_2013\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvd_2013_1_14) (дата звернення 20.07.2023 р.)
6. Павлюк, В. (2019). Функції управління та особливості їх реалізації в управлінській діяльності директора закладу загальної середньої освіти. *Збірник тез II Міжнародної наукової конференції молодих учених та студентів „Філософські виміри техніки“*. С. 154-156.