

**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»

10 листопада 2023 року

Київ 2023 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 10 листопада 2023 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, 2023
© Автори, 2023

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ КОНФЕРЕНЦІЇ

Голови організаційного комітету:

Савицька Інна Миколаївна – кандидат філософських наук, доцент, декан гуманітарно-педагогічного факультету НУБіП України

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

10 листопада

Відкриття конференції

Привітання

завідувач кафедри управління та освітніх технологій

Кубіцький Сергій олегович

Робота секцій

Модератор конференції

Шумілова Ірина Федорівна

Секція 1. Управління навчальними закладами

Секція 2. Управління персоналом

СЕКЦІЯ 1 «УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ»

Керівник секції

Шумілова І. Ф. – доктор педагогічних наук, доцент, професор кафедри управління та освітніх технологій НУБіП України

Секретар секції

Базелюк В. Г. – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри управління та освітніх технологій НУБіП України

1. Шумілова І. Ф. – доктор педагогічних наук, доцент, професор кафедри управління та освітніх технологій НУБіП України

Андрощук К. Г. – здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Управління навчальним закладом».....7

2. Білан Л. Л. – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри управління та освітніх технологій НУБіП України

Баранова Д. М. – здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Управління навчальним закладом».....11

3. Білан Л. Л. – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри управління та освітніх технологій НУБіП України

Більчук Т. П. – здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Управління навчальним закладом».....17

4. Базелюк В. Г. – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри управління та освітніх технологій НУБіП України

Бойко О. О. – здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Управління навчальним закладом».....23

5. Рудик Я. М. – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри управління та освітніх технологій НУБіП України

Васильченко Т. М. – здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Управління навчальним закладом».....28

6. Гречаник Н. І. – доктор педагогічних наук, доцент, професор кафедри управління та освітніх технологій НУБіП України

Костюк Д. М. – здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Управління навчальним закладом».....31

7. Гречаник Н. І. – доктор педагогічних наук, доцент, професор кафедри управління та освітніх технологій НУБіП України

Островець П. М. – здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Управління навчальним закладом».....35

8. Базелюк В. Г. – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри управління та освітніх технологій НУБіП України

Папіна Ю. О. – здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Управління навчальним закладом».....39

9. Білан Л. Л. – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри управління та освітніх технологій НУБіП України

Хворостяна О. Г. – здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Управління навчальним закладом».....45

10. Білан Л. Л. – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри управління та освітніх технологій НУБіП України

Чумак Н. О. – здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Управління навчальним закладом».....50

Андрощук Катерина
магістрантка 2 р. н.
Шумілова Ірина
доктор педагогічних наук, доцент,
професор кафедри управління та
освітніх технологій

УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ ГАЛУЗІ

Проблема управління освітньою діяльністю закладу освіти в умовах реформування галузі є актуальною, оскільки реформування галузі загальної середньої освіти супроводжується змінами в управлінні закладами освіти. Реформування галузі загальної середньої освіти та управління освітньою діяльністю закладу освіти в умовах реформування галузі є важливим і багатогранним процесом, який спрямований на вдосконалення та забезпечення якості освіти для всіх та вимагає від керівників закладу освіти нових знань, навичок і компетенцій.

Сфера освіти є її складником та об'єктом управління, що детермінує системний характер змін повноважень суб'єктів управління та громадського самоврядування і функціонально-посадових обов'язків, змін та інтеграції управлінських функцій, розроблення або вдосконалення організаційної структури, форм управління, існуючих механізмів управління в галузі освіти.

Так, управління закладом освіти допомагає уникати невизначеності у майбутній діяльності; використовувати переваги свого закладу; дає змогу розпізнати перспективну орієнтацію майбутнього і уникати негативних явищ і помилок; моделювати успіхи педагогічного колективу та посилювати мотивацію; мінімізувати ризики у майбутній діяльності.

Розв'язання глобальних соціальних проблем залежить від того, який тип людини сформує це суспільство, тобто рівень її індивідуальної свідомості, характер і широта міжособистісних відносин, ступінь участі в суспільному

житті. Враховуючи перспективи подальшого розвитку України, можна визначити, що найважливішою соціальною функцією закладів загальної середньої освіти є функція формування гуманістичних особистостей, конкурентоспроможних людей, справжніх інтелектуалів, здібних людей. Творчо вирішувати завдання, які органічно поєднують соціальний, професійний та особистий зміст.

Закономірності управління закладом загальної середньої освіти – це стійкі взаємозв'язки, взаємозалежності між процесом управління і зовнішніми відносно нього суспільними системами й умовами; між компонентами процесу управління і компонентами педагогічного процесу; між компонентами процесу управління. До них належать: залежність ефективності внутрішкільного управління від урахування в діяльності школи особливостей зовнішнього середовища, яке на неї впливає; закономірність відповідності механізмів управління навчально-виховним закладом загальнодержавним механізмам; залежність ефективності внутрішкільного управління від створення умов, необхідних для реалізації мети школи; закономірність взаємодії керуючої та керованої підсистем (за вирішальної ролі першої); залежність ефективності внутрішкільного управління від оптимального співвідношення управлінських впливів, самоорганізації і саморегулювання; залежність якості управління від надійності й достатності інформаційного забезпечення; закономірність цілісності всіх функцій управління в кожному з управлінських циклів [5].

Особливістю розвитку теорії управління освітніми системами стала імплементація зарубіжних соціальних, педагогічних та психологічних течій, що привело до концептуалізації розвитку теорії управління діяльністю закладів освіти, що, безсумнівно, можна вважати її головною особливістю. Так, концептуалізація теорії управління діяльністю закладами освіти полягає у перенесенні загальних положень теорії управління на освітнє підґрунтя.

Розгляд управління загальноосвітнім навчальним закладом з точки зору Закону України «Про освіту» (2017 р.) [3] дозволяє констатувати, органами

державного управління освіти в Україні є Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України; міністерства і відомства України, які мають навчально-виховні заклади; Вища атестаційна комісія (ВАК) України; відділи (управління) освіти місцевих державних адміністрацій.

Центральні органи державного управління освіти беруть участь у виробленні та втіленні в життя державної політики в галузі освіти, професійної підготовки кадрів, у визначенні перспектив та напрямів розвитку освіти, вимог до її змісту, рівня й обсягу, нормативів матеріально-технічного, фінансового забезпечення навчально-виховних закладів; здійснюють координаційні, науково-методичні, контрольні функції та державне інспектування; забезпечують зв'язки з іншими державами; організовують впровадження у практику досягнень науки і передового досвіду; проводять атестацію та акредитацію навчально-виховних закладів.

Важлива функція органів освіти – інспектування діяльності закладів освіти. Під інспектуванням розуміють систему державного контролю за станом виконання закладами й установами освіти постанов, директив і вказівок уряду в галузі освіти, навчальних планів та програм, інструкцій, наказів і розпоряджень керівних органів з одночасною практичною допомогою тим, кого контролюють, використанням заходів щодо запобігання й усунення недоліків. Шкільна інспекція складається з інспекторів Міністерства освіти і науки України, інспекторів управління освіти обласної державної адміністрації, інспекторів відділів освіти районної державної адміністрації.

Здобувати профільну середню освіту можуть особи, які завершили здобуття базової середньої освіти. Освітня програма забезпечує можливості для побудови індивідуальних траєкторій навчання здобувачів профільної середньої освіти.

За потреби в закладі може організувати здобуття освіти за індивідуальною освітньою траєкторією. Індивідуальна освітня траєкторія учня реалізується з урахуванням необхідних для цього ресурсів, наявних у

закладі та інших суб'єктів освітньої діяльності, зокрема тих, що забезпечують здобуття освіти за мережевою формою здобуття освіти.

Отже управління освітньою діяльністю в умовах реформування галузі освіти. В умова реформування галузі освіти дійсно ефективно впливає на багато аспектів освітнього процесу та його управління і є його важливою складовою.

Збалансоване управління може допомогти забезпечити якісну освіту та розв'язання глобальних соціальних проблем. Також необхідно відзначити важливість імплементації зарубіжних підходів у теорії управління освітніми системами, що важливо для розвитку освіти в Україні.

Важливо враховувати можливість індивідуального навчання і профільних програм для забезпечення різних потреб учнів. Реалізація індивідуальних освітніх траєкторій може допомогти забезпечити більше гнучкості та адаптивності в освітньому процесі.

Список використаних джерел

1. Балановська І., Михайліченко М., Троян А. Сучасні технології управління персоналом : навчальний посібник. К. : Видавничий центр НУБіП України, 2020. 466 с.
2. Загородня А. Проектування змісту профільного навчання в старших класах. Актуальні питання гуманітарних наук. Вип 40, том 2, 2021. С. 155-159.
3. Закон України «Про освіту» № 2145-VIII від 28.09.2017, ВВР, 2017
4. Закон України «Про повну загальну середню освіту». (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2020, № 31, ст.226)
5. Калініна Л. Науковий дискурс сучасних методологій організаційного механізму управління в сфері освіти. Рідна школа. 2018. 1-2. 8–17.
6. Концепція загальної середньої освіти (12-річна школа). URL: https://pidru4niki.com/16280414/pedagogika/kontseptsiya_12-richnoyi_zagalnoosvitnoyi_shkoli_vityag

Баранова Діана

магістрантка 2 р. н.

Білан Людмила

кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри управління та
освітніх технологій

МОТИВАЦІЯ УСПІХУ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ У ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

Актуальність проблеми розвитку середньої загальної освіти особливо є важливою проблемою забезпечення шкільних закладів професійними педагогічними працівниками, здатними на практиці приймати ефективні та своєчасні рішення, адже їх безініціативна позиція, низький рівень інтересу до професійної діяльності, інертна поведінка на педагогічних радах негативно впливають на діяльність освітніх організацій та учасників навчально-виховного процесу.

Мотивація – це процес, що включає в себе направлення та збереження енергії для досягнення мети. Це внутрішнє бажання, яке приводить людину до дії, щоб задовольнити свої потреби і досягнути поставлені цілі. Мотивація відіграє важливу роль у формуванні поведінки людини, її здатності до самореалізації та досягнення успіху [1, с. 62].

Мотивація педагогічних працівників є ключем до успіху в закладах загальної середньої освіти, який дозволяє їм працювати з любов'ю та сприяє досягненню їх ієрархічних цілей. Відомо, що саме мотивація педагогічного персоналу покликана підвищувати якість роботи шкільної установи, результативність та рівень надання освітніх послуг, створювати сприятливе освітнє середовище, а також готувати педагогічні кадри до застосування інноваційних технологій, і, зрештою, підвищувати якість освіти.

Професійна мотивація педагогів – це сукупність факторів, які стимулюють педагогів до розвитку своїх професійних навичок, знань та вмінь, а також до досягнення успіхів у своїй професійній діяльності. Це може включати в себе фінансову та матеріальну мотивацію, можливості для навчання та професійного розвитку, можливості участі в проектах та дослідженнях, а також підтримку та визнання соціальної цінності роботи педагогів. Професійна мотивація педагогів є важливим елементом успішної системи освіти, оскільки вона сприяє підвищенню результативності навчального процесу та забезпечує якість навчання [3, с. 59].

Дослідженню мотивації викладачів в останні роки приділялася особлива увага в основному соціологами, але мало хто з них зміг встановити та виявити взаємозв'язок між трудовою мотивацією та якістю освіти. З погляду на управління освітнім закладом проблеми мотивації педагогів вивчалися О. Б. Баракудзе, на думку якого потрібне цілеспрямоване вдосконалення діяльності управлінців у сфері освіти для підвищення якості роботи освітньої установи в цілому. Дослідження мотивації вчителя до педагогічної діяльності здійснювалося економістами І. П. Пономарьовим та Л. К. Вітковській, які використали американські концепції проектування роботи. За основу було взято припущення про те, що більшою мірою на мотивацію вчителя впливає почуття причетності до цієї роботи та бажання виконати її успішно. Педагог пов'язує власні успіхи про те, як він провів той чи інший урок, якість заняття, цінність самої роботи [2, с. 112]. Також мотивація педагогів часто вивчається з боку їхнього ставлення до певної методики навчання, що визначає зацікавленість вчителя у її застосуванні у навчанні.

В якості об'єкту спостереження нами була обрана Каховська загальноосвітня школа І–ІІІ ступенів №5 Каховської міської ради Херсонської області розташована в місті Каховка, Херсонська область, Україна.

Формування системи стимулювання науково–педагогічних працівників в Каховській загальноосвітній школі I–III ступенів №5 базуватися на таких принципах управління: 1) доступність та адекватність; 2) комплексність; 3) диференційованість; 4) поступовість; 5) своєчасність; 6) гнучкість; 7) системність

Важливо розуміти, що матеріальна стимуляція в основному базується на заробітній платі і становить значну частину витрат у системі стимулювання працівників. Протягом багатьох років, особливу увагу приділяли розробці систем оплати праці, спрямованих на збільшення доходів співробітників.

Окрім матеріальних стимулів, важливе місце посідають і нематеріальні, найбільш важливими компонентами нематеріальної мотивації в науково–педагогічній діяльності є соціальні мотиви, бажання до самореалізації, інтерес до предмету викладання, а також задоволення від спілкування з учнями (мотиви афіліації). Однак однією з основних складових нематеріальної мотивації є бажання професійного самовдосконалення. Це важливо, оскільки саме цей мотив стимулює постійний професійний розвиток особистості відповідно до вимог професійної діяльності в умовах змін і невизначеності в сфері соціальних, економічних, наукових та інших аспектів.

В навчальному закладі, що досліджується спрямованість на процес мотивації педагогічних працівників визнається як однакова. За результатами дослідження виявлено, що директор навчального закладу успішно використовує ефективну систему мотивації для всього педагогічного колективу.

В Каховській загальноосвітній школі I–III ступенів №5 встановлюються такі види виплат стимулюючого характеру: за інтенсивність та високі результати роботи; за якість виконуваних робіт; за вислугу років; преміальні виплати за підсумками роботи; інші виплати стимулюючого характеру.

Головними факторами мотивації для молодих вчителів є заробітна плата та можливості для професійного розвитку. Вони демонструють високий рівень задоволення від професійного розвитку та навчання. Для досвідчених вчителів робочий комфорт є ключовим мотиваційним фактором, підкреслюючи значення сприятливого робочого середовища. Заробітна плата залишається важливою, але досвідчені вчителі також вказують на важливість більшої робочої зручності.

Застосування бонусної системи для мотивації педагогічних працівників є важливим елементом управління персоналом в освітньому закладі. Ця система стимулює вчителів до високоякісної роботи та надає їм додатковий інцентив для досягнення відмінних результатів в навчанні і вихованні учнів.

Вид фінансових бонусів показав себе досить ефективним. За цією програмою вчителі, які досягають високих результатів у навчанні, мають додатковий стимул у вигляді грошової премії. Це може сприяти підвищенню якості навчання і мотивувати педагогічний персонал до досягнення кращих результатів. Передбачення додаткових вихідних для вчителів, які досягають виняткових досягнень, є цікавим способом мотивації. Це може забезпечити педагогам більше часу для власного професійного розвитку та підготовки до уроків. Програма спеціальних навчань, за якою педагоги отримують фінансову компенсацію, підсилює інтерес до професійного розвитку. Це сприяє підвищенню кваліфікації вчителів та розширенню їхніх професійних навичок. Виділення подарункових сертифікатів на покупку освітніх матеріалів та книг може допомогти педагогам покращити навчальний процес і збагатити зміст уроків.

У будь-якому разі є і негативні стимули, які знижують мотивацію вчителів. Серед негативних стимулів одним із значущих для педагогічного працівника є ігнорування його як професіонала, педагоги найбільше бояться письмової догани, а 3 місце серед негативних стимулів зайняли депремування та публічний осуд керівництва школи.

Система мотивації, впроваджена в Каховській загальноосвітній школі І–ІІІ ступенів №5, в цілому є доброю і демонструє свою ефективність у підвищенні задоволеності та продуктивності педагогічного персоналу. Інноваційні підходи до мотивації, такі як фінансові премії, додаткові вихідні, спеціальні навчання та матеріальні заохочення, надають вчителям широкий спектр стимулів для досягнення кращих результатів у навчанні та вихованні учнів.

Шляхи вдосконалення процесу мотивації в Каховській загальноосвітній школі І–ІІІ ступенів №5:

1. Створення стимулюючого середовища в навчальному закладі: Адміністрація повинна створити умови для педагогів, які сприяють посиленню їхньої мотивації. Це може включати в себе фінансові заохочення, можливості для професійного росту та розвитку кар'єри.

2. Підтримка соціально–емоційного самопочуття: Надання педагогам можливостей для саморефлексії, психологічної підтримки та вивчення стратегій управління стресом допоможе зміцнити їхню мотивацію та психологічну стійкість.

3. Розвиток педагогічної компетентності: Постійне навчання та самовдосконалення є важливим аспектом мотивації. Вчителі повинні мати доступ до актуальних освітніх ресурсів та можливостей для професійного росту.

4. Залучення педагогів до процесу прийняття рішень: Вчителі повинні брати активну участь у визначенні цілей та пріоритетів навчання, розробці програм та методик, що сприяє підвищенню їхньої відповідальності та мотивації.

5. Впровадження комплексної програми щодо вдосконалення процесу мотивації педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти в сучасних умовах.

Таким чином, реалізація на практиці запропонованих рекомендацій удосконалисть систему стимулюючих виплат і дозволить зробити працю

педагогів більш мотивованою, і як наслідок, якіснішою. Зростання зацікавленості педагогів загальноосвітньої школи I–III ступенів №5 Каховської міської ради Херсонської області в отриманні більшої кількості балів підвищить якість освіти, дасть додатковий стимул до підвищення кваліфікації та зростання педагогічної майстерності.

Отже, професійна мотивація та стимулювання педагогів до професійного розвитку є важливим елементом системи мотивації в сфері середньої освіти. Керівник навчального закладу повинен здійснювати систематичну роботу щодо підвищення професійного рівня педагогів, сприяючи їх професійному зростанню та саморозвитку. Система мотивації в Каховській загальноосвітній школі I–III ступенів №5 є доброю, оскільки вона сприяє підвищенню морального духу та продуктивності вчителів, стимулює їхній професійний розвиток і сприяє досягненню високих результатів в освітній роботі. Для подальшого удосконалення важливо продовжувати слухати потреби та думки педагогічного колективу та вдосконалювати систему мотивації на основі отриманих відгуків та результатів.

Список використаних дж

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак // Київ. *Центр учбової літератури*, 2011. 468 с.
2. Горб В. Г. Методологічні невизначеності нового професійного стандарту вчителя та способи їх подолання / В.Г. Горб / / *Освіта та наука: вісті УО РАТ*. 2015. №2. С. 4–17.
3. Лирик С. В. Задоволеність споживачів освітніх послуг як мета і критерій ефективності навчальних закладів. *Маркетинг в Україні*. 2011. №05– 06 (69). С. 57–58.

Більчук Тетяна
магістрантка 2 р. н.
Білан Людмила
кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри управління
та освітніх технологій

РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

Освіта – це основа для розвитку суспільства. Майбутнє нашої держави визначається освіченістю громадян, їхньою компетентністю, професіоналізмом, вихованням, а також ставленням до себе та інших людей. Навчання впродовж життя – одна з основних парадигм Нової української школи, що визначає безперервний процес отримання нових знань, щодня, щогодини; це досвід та досягнення, самоосвіта та самовдосконалення [4].

Сучасна система освіти України перебуває на шляху важливих трансформацій. Перебудова та переосмислення вимог до освітнього простору, спрямованість на європейський досвід функціонування основних сфер життєдіяльності суспільства та модернізований підхід до розуміння людини-професіонала, людини-управлінця вимагають від сучасних керівників освітніх закладів високого рівня управлінської культури, що забезпечуватиме ефективне та якісне функціонування освітнього закладу та усебічний розвиток учнів. Одним із ключових аспектів успішного керівництва є розвиток управлінської культури. Управлінська культура визначає цінності, норми, підходи та методи, які керівники використовують у процесі управління закладом освіти.

Керівник закладу загальної середньої освіти поєднує у собі високу професійну компетентність та широкий світогляд. Дуже часто механізми прийняття управлінських рішень змінюються та для досягнення бажаного результату сучасному освітньому закладу потрібен такий керівник, який

уміло поєднуватиме ролі лідера, управлінця, менеджера, інноватора, тактика, організатора, фасилітатора, стратега та психолога. Ця людина повинна мати чітку візію, власне бачення мети та завдань управлінської діяльності, побудувати систему освіти, спроектовану з урахуванням високої управлінської культури.

Дослідженню питання розвитку управлінської культури керівників закладів освіти присвячено роботи таких вчених, як Л. Даниленка, Г. Єльнікова, Л. Калініна, Л. Крамушка, С. Королук, О. Мармази, В. Маслова, Л. Орбан-Лембрик, Є. Павлютенкова, Ю. Палехи, Т. Сорочан, Є. Хрикова та ін.

Метою нашого дослідження є узагальнення підходів до визначення сутності поняття «управлінська культура», визначенні основних функцій, структурних компонентів та видів управлінської культури, аналіз стилів управління та їх вплив на стратегію розвитку сучасного закладу освіти, визначення рівня сформованості управлінської культури керівника.

Змістовне наповнення поняття «управлінська культура керівника», незважаючи на значну кількість праць теоретичного та прикладного характеру, потребує ґрунтовного аналізу для точного та різностороннього висвітлення цього явища.

Культура завжди викликала інтерес у різних галузях діяльності людини. Вона розглядається як сфера громадського життя, яка досліджує особливості поведінки, свідомість і діяльність людей у таких аспектах життя (наприклад, культура праці, культура побуту, культура мистецтва, правова та політична культура). Крім того, культура розглядається як спосіб життєдіяльності окремої особи, колективу і суспільства в цілому [4].

Ми погоджуємось з такою думкою, що жодна діяльність людини неможлива без культури, адже культура – це і є результат та вираженням людської діяльності. Культура, як і людська особистість, є безмежною, багатшаровою та багатогранною.

Так, В. Ягупов зазначає, що основні риси культури та її особливості завжди пов'язані з практичною діяльністю людини. Кожен вид професійної діяльності має свою унікальну специфіку та визначену мету, і це особливо відчувається в управлінській культурі. Відповідно, необхідність в управлінській діяльності виникає після того, як люди об'єднуються для досягнення поставленої мети. Саме у процесі такої діяльності виявляється управлінська культура, яка є складовою загальнолюдської культури і безпосередньою формою реалізації цього досвіду в управлінській сфері [5].

Л. Васильченко характеризує поняття «управлінська культура» як цілісну властивість особистості, яка має прояв у процесі професійної управлінської діяльності; характеризує особливості свідомості, поведінки, спілкування та управлінської діяльності керівника; забезпечує усвідомлення та культуродоцільність професійної діяльності керівника [1].

Нам імпонує думка С. Королюка, який чітко розмежовує поняття «управлінська культура» від поняття «культура управління» і зазначає, що управлінська культура – це різновид професійної культури, який складається з політичної, правової, адміністративної, менеджерської, організаційної, соціально-психологічної, інформаційної, комунікативної та економічної культур і є інтегральним утворенням щодо системи знань і вмінь, особистісних якостей, мотивів і цінностей, які реалізуються під час управління; культура управління – це сукупність досягнень в організації і здійсненні процесів управління, організації управлінської праці, реалізуючих методів і стилів керівництва, використанні техніки управління, а також задоволення вимог, що ставляться перед системою управління та до працівників, обумовлених нормами і принципами моралі, етики, естетики, права [2].

Високий рівень управлінської культури керівника забезпечує реалізацію таких управлінських функцій, як: стратегічне планування, процес прийняття управлінських рішень, організацію та координацію виконання цих рішень, мотивацію підлеглих та контроль за їхнім виконанням. Крім того, важливо

дотримання етичних норм і цінностей, створення здорових способів спілкування з підлеглими та використання різноманітних методів впливу на них.

Сучасний керівник закладу загальної середньої освіти: здатний розв'язувати проблеми та орієнтуватися на результат; ініціативний, відповідальний, впевнений у собі, уміє делегувати повноваження та приймати рішення; мислить стратегічно, комунікабельний, відкритий до людей; уміє вести переговори [3].

Відповідно до нових вимог реформування системи освіти, керівник закладу освіти повинен пам'ятати, що відразу опанувати цими здібностями неможливо. Процес формування нових управлінських здібностей має відбуватися протягом усієї професійної діяльності шляхом чергування періодів навчання (курси підвищення кваліфікації, самоосвіта тощо) і практичної діяльності. Велике значення при цьому має досвід, уміння імпровізувати, знаходити творче і оптимальне рішення, адаптуватись до будь-яких змін. Дудник

Можемо упевнено зазначити, що управлінська культура залежить від особливостей адміністративних та лідерських якостей його керівника, що визначають стиль управління. Сучасні науковці у сфері управління виділяють такі типи управлінських стилів: авторитарний (диктаторський), демократичний (колегіальний), ліберальний. Відповідно, управлінська культура складається з вимог до сучасного керівника та стилю його управлінської діяльності.

Стиль керівництва – це система методів, прийомів і засобів, які переважають у діяльності керівника освітнього закладу, з урахуванням індивідуальних особливостей керівника і складається з методів впливу на колектив з метою досягнення поставлених завдань. У сучасних умовах переходу до ринкової економіки домінують демократичний та авторитарний стилі керівництва, але як показує практика, сучасні керівники поєднують риси різних стилів у залежності від конкретної ситуації. Кожен стиль

управління має свої переваги та недоліки і може бути ефективним у певних управлінських ситуаціях. Індивідуальний стиль керівництва є унікальним і може поєднувати основні чи додаткові елементи стилів, може бути адаптованим до конкретних умов та завдань управління, формуючи неповторний.

Вибір стилю керівництва також залежить від професійної підготовки, рівня компетентності та поведінки підлеглих. Спираючись на індивідуальні особисті якості керівника, стиль управління визначає рівень його професіоналізму, забезпечує регулювання поведінки і мотивації та діє як своєрідний механізм ефективної управлінської діяльності.

Основні вимоги до сучасних керівників закладів загальної середньої освіти визначені у таких нормативно-правових документах: Закон України «Про освіту», Закон України «Про загальну середню освіту», Державна національна програма «Освіта» (Україна ХХІ століття), Концепція НУШ, Концепція розвитку загальної середньої освіти, Національна доктрина розвитку освіти та Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти».

Перед керівником закладу загальної середньої освіти ставляться надзвичайно високі вимоги, і тільки керівник, компетентний у питаннях розвитку освіти здатний уміло використовувати власний потенціал, професійні якості, навички та уміння буде виконувати поставлені завдання, проявляти ініціативу, керувати, брати відповідальність за прийняття рішень та усвідомлювати власну відповідальність за їх результати.

Отже, розвиток управлінської культури сучасного керівника закладу загальної середньої освіти – це важлива складова якісних змін у сфері освіти. В умовах реформування системи освіти нашої держави питання розвитку управлінської культури керівника закладу освіти набуває особливої актуальності. Управлінська культура виступає важливим чинником для забезпечення якісного впровадження реформ. Аналіз науково-педагогічних досліджень з проблем розвитку управлінської культури керівника

навчального закладу дав змогу визначити особливості управлінської культури, що передбачають сукупність професійних і особистісних характеристик під час здійснення освітньої діяльності, впровадження сукупності професійних знань, умінь і навичок у процес ефективної управлінської діяльності на засадах постійного самовдосконалення, застосування творчої самореалізації особистості під час управлінської освітньої діяльності. Проведене нами дослідження не вичерпує усіх аспектів проблеми та потребує більш детального та ґрунтовного вивчення.

Список використаних джерел

1. Васильченко Л. В. Управлінська культура і компетентність керівника / Л. В. Васильченко. Х. : Вид. Група «Основа», 2007. 176 с.
2. Королюк С. В. Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу : монографія / С. В. Королюк. Полтава, 2007. 168 с.
3. Лебідь О. В. Професійна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу : Навчальний посібник. Донецьк: ЛАНДОН-XXI, 2011. 263 с.
4. Пшенична Л. В. Управлінська культура менеджера освіти. Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології, 2020, №8 (102). URL: <http://surl.li/kbzjif> (дата звернення 13.10.2023).
5. Ягупов В. В. Управлінська культура і компетентність керівників як системна психолого-педагогічна проблема / В. В. Ягупов, В. І. Свистун, М. Я. Кришталь, В. М. Король // Педагогічні науки. Збірник наукових праць Національної академії державної прикордонної служби України, 2013, №4(69). С. 291-301.

Бойко Олена
магістрантка 2 р. н.
Базелюк Василь
кандидат педагогічних наук, доцент
кафедри управління та
освітніх технологій

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

Мотивація – один із найсильніших важелів у управлінні організацією. Мотивація – це внутрішній стан, який змушує, спрямовує та зберігає в людини бажання досягти певної мети [4, с. 114].

Мотивація персоналу, як одна з основних функцій управління, нинішніх умовах, має стати важелем максимально ефективного досягнення поставлених високих цілей. Тільки тому, керівнику ЗДО, варто встановити максимально оптимальні методи мотивації персоналу для успішного вирішення встановлених завдань [3, с. 60].

Мотиваційним ядром (комплексом) називається група ведучих мотивів, які визначають поведінку працівника, які мають власну структуру, яка різниться залежно від конкретної трудової ситуації [5, с. 78].

Існує дві форми мотивації – внутрішня та зовнішня.

Внутрішня мотивація – це розуміння сенсу, переконаність, що виникає тоді, коли ідея, цілі, завдання, сама діяльність сприймаються як гідні та доцільні [6, с. 82]. При цьому створюється конкретний стан, який визначає спрямованості дій, а поведінка стає результатом відповідної внутрішньої установки.

У сучасному світі внутрішня мотивація набуває все більшого і більшого значення. Її важливість визначається довготривалим впливом на ставлення до роботи та результати праці. Чим різноманітніше і вище вимоги до змісту

діяльності співробітника, що більше йому відповідають внутрішні стани людини, тим більше її вплив.

Зовнішня мотивація – це засіб досягнення мети, наприклад, отримати визнання, зайняти вищу посаду, заробити гроші.

При цьому дана форма мотивації може бути використана у двох напрямках: як засіб тиску при очікуванні недоліків – принцип страху і як стимул при очікуванні переваг – принцип надії [8, с. 265].

Зовнішня мотивація безпосередньо впливає на поведінку, але ефективність її дії обмежена, доки сприймається співробітником як стимул або тиск.

Мотивація праці персоналу у закладах дошкільної освіти, що є невід’ємним компонентом забезпечення результативної діяльності організації та одним із методів є матеріальне (економічне) стимулювання.

Матеріальне стимулювання – це комплекс різноманітних матеріальних благ, що отримуються або присвоюються персоналом за груповий чи індивідуальний внесок у результати діяльності організації, за допомогою творчої діяльності, професійної праці та необхідних правил поведінки [7, с. 172].

Баник О. у своїх роботах пише про прагнення мотивувати співробітників за допомогою збільшення заробітної плати спільно з удосконаленням якості освіти організації, в рамках комплексного проекту модернізації освіти, який реалізується у регіональних освітніх системах суб’єкта України [1, с. 88].

Проте в масовому масштабі типовий розрив між економічними та соціальними положеннями працівників у системі загальної освіти, коли перебуваючи на низькому щаблі економічного добробуту мають високий соціальний статус. Це може свідчити про значні протиріччя між кількістю і якістю праці, а також її винагородою, що загострилася в умовах сучасної ринкової економіки, до яких ЗДО виявилися не готовими.

У сучасних умовах, в закладах дошкільної освіти, незважаючи на збільшення за останні роки в кілька разів їх середньої заробітної плати, проте

це не відповідає жодній соціальній значущості праці, ні інтенсивності, ні рівню кваліфікаційних вимог.

Дослідження Бондарчука О. довели, що мотиваційний аспект управління включає в себе:

- 1) вивчення індивідуальних особливостей та потреб педагогів;
- 2) організація умов для найдосконалішої самореалізації особи кожного співробітника;
- 3) мотивацію всіх членів педагогічного колективу на постановку собі нових ефективних цілей [9].

Ключовим аспектом ефективного освітнього процесу є високий рівень підготовки випускників ЗДО до школи, якість освітнього процесу, а так само умови, за допомогою яких ця якість стає результативною є:

- 1) розвиток дошкільної освітньої організації;
- 2) зростання організаційної культури;
- 3) застосування мотиваційних аспектів під управлінням персоналом.

Таким чином, основним завданням керівника є визначення ключових напрямів формування та вдосконалення системи мотивації співробітників дитячого садка.

Ключовими мотивами трудової діяльності працівників ЗДО може бути: впевненість у власному добробуті; рівень заробітної плати та згодом її збільшення; справедливість у відносинах з керівництвом організації; поліпшення та збереження соціально-побутових умов; робота без психічної напруги та стресів; можливість для підтримки здоров'я та відпочинку. Мотиваційний вплив на таких працівників дошкільної освітньої організації, що забезпечуються за допомогою традиційних форм, які пов'язані з наявністю чітко розробленої посадової інструкції; налагодженою системою матеріального стимулювання у формі різних надбавок та доплат; діяльністю профспілкової організації; повноваженнями колективного договору.

Отже, при формуванні мотиваційного впливу на персонал, потрібно встановити тип мотивації суб'єкта, цьому врахувати його належність до

певної групи, побудувати поетапну систему вивчення мотиваційних потреб кожного співробітника, яка включає:

- 1) діагностику факторів, що викликають незадоволеність працею чи впливають на бажання педагога працювати краще, і потреб працівників;
- 2) виявлення характеру тієї чи іншої поведінки працівників, які влаштовують чи не влаштовують керівника ДНЗ;
- 3) оцінку методів мотивації трудової діяльності персоналу, характерні для конкретного навчального закладу;
- 4) прогнозування оцінки педагогічними працівниками результатів своєї діяльності [2, с. 36].

Список використаних джерел

1. Баник О. Сучасні проблеми мотивації праці та їх вплив на ефективну діяльність підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. № 2. Т. 2. 2018. С. 87-91.
2. Зіновчук В. В., Штерма Т. В. Нематеріальна мотивація персоналу підприємств. Чернівці: Буковинський ун-т. 2012. С. 228.
3. Ігнатенко О. О. Вплив мотивації праці управлінського персоналу на ефективність діяльності підприємства. *Вісник НУ ДПС України*. 2020. № 2. С. 25-27.
4. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018, № 1. С. 218–234. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2018_1_218_234.pdf (дата звернення: 28.09. 2023).
5. Колеснік Т. В. Сучасні підходи до застосування мотивації і стимулювання працівників. *Право та Безпека*. 2015. № 3. С. 114-120.
6. Плішка Т. П. Оплата праці науково-педагогічних працівників: український та світовий досвід. *Університетські наукові записки*. 2017. № 61. С. 154-167.

7. Продіус О. І., Клішань Ю. П. Мотивація як основа управління персоналом. *Інфраструктура ринку. Економіка та управління підприємствами*. 2017. Випуск 8. С. 80-85.

8. Юкіш В. В. Застосування матеріальних та нематеріальних методів мотивації лідерства на різних рівнях управління. *Інноваційна економіка*. 2019. № 8. С. 62-66.

9. Яковенко О. Засоби нематеріальної мотивації як складова ефективного управління науково-педагогічним персоналом. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2016. № 6. С. 187-203.

Васильченко Тетяна
магістрантка 2 р. н.
Рудик Ярослав
кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри управління
та освітніх технологій

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

Ефективне функціонування будь-якої освітньої системи залежить від ефективного управління нею. Останнім часом, з урахуванням суттєвих змін в політичному і суспільно-економічному житті суспільства, проблеми удосконалення управління закладами освіти стали особливо актуальними. Виявилося, що традиційний підхід до управління більше не відповідає вимогам сучасності і потребує негайної модернізації. Дослідження також підтверджують, що збереження застарілих методів управління освітніми системами є однією з основних причин повільного їх реформування та адаптації до сучасних вимог. Тому необхідність використання теорії і практики освітнього менеджменту є актуальною.

Найбільш ґрунтовно проблему управління розвитком закладу освіти розробляли у своїх дослідженнях В. Г. Базелюк, О. С. Боднар, С. О. Кубіцький, Є. М. Павлютенков, О. І. Мармаза, В. О. Сухомлинський та інші.

Управління розвитком закладу загальної середньої освіти – це вид управлінської діяльності, спрямований на переведення цього закладу в режим розвитку та забезпечення якісно нових освітніх результатів.

Управління функціонуванням закладу загальної середньої освіти покликане забезпечити використання наявного потенціалу. Його об'єктом виступає навчально-виховний процес та інші системи, які його забезпечують: матеріально-технічна, кадрова, фінансова тощо. Управління розвитком має

забезпечувати збільшення потенційних можливостей закладу загальної середньої освіти за рахунок засвоєння певних нововведень. Тому об'єктом управління розвитком виступають інноваційні процеси та процеси, що їх забезпечують. Управління функціонуванням орієнтоване на сьогоденні потреби, а управління розвитком – на майбутні.

З огляду на сказане, управління розвитком закладу загальної середньої освіти – це частка тієї діяльності керівника, під час якої засобами аналізу планування, організації, контролю та регулювання інноваційних процесів забезпечується цілеспрямованість та узгодженість діяльності колективу закладу загальної середньої освіти щодо збільшення потенціалу та, як наслідок, отримання якісно нових результатів освіти.

Таким чином, розвиток закладу загальної середньої освіти неможливий без розвитку системи управління ним. Залежно від обраної стратегії інноваційної поведінки керівна система закладу освіти повинна мати відповідну структуру, використовувати різні методи та реалізовувати відповідні функції.

Управління розвитком покликане забезпечувати усвідомлення потреб (і не лише тих, що існують, але і тих, які з'являться в майбутньому) та можливостей розвитку, висунення реалістичних і зрозумілих цілей, обрання раціональних способів їх досягнення, зацікавленість педагогічного колективу в досягненні цілей розвитку, надійний контроль ходу інноваційної діяльності, своєчасне ухвалення рішень.

Управління розвитком закладу загальної середньої освіти можна визначити як частину управлінської діяльності, за допомогою якої вирішуються завдання планування, організації, керівництва, контролю процесів розробки й освоєння інновацій, забезпечується цілеспрямованість і організованість діяльності колективу закладу зі збільшення та використання його освітнього потенціалу задля підвищення якості освіти. Відповідно до такого розуміння функцій управління найбільш загальними функціями управління розвитком закладу освіти є планування, організація, контроль

інноваційної діяльності колективу і керівництво нею. Щоб конкретизувати ці функції, потрібно конкретно уявити об'єкт управління. Цим об'єктом виступає інноваційна діяльність колективу закладу освіти. Залежно від того, де здійснюється ця діяльність, можна розрізняти: нововведення в початковій, основній, повній освіті, в управлінні господарською діяльністю закладу освіти. Конкретизований за допомогою поділу об'єкту перелік функцій включатиме двадцять найменувань: планування розвитку початкової освіти, організація розвитку початкової освіти, керівництво розвитком початкової освіти, контроль розвитку початкової освіти, контроль розвитку початкової освіти, планування розвитку основної освіти, організація розвитку основної освіти тощо.

Отже, цей перелік функцій може бути ще більш конкретизований за рахунок виділення нововведень у змісті освіти, його технології, його організації, в кадровому, матеріально-технічному, інформаційному забезпеченні. Тоді, наприклад, функція планування розвитку початкової освіти виявиться розподіленою на функції планування розвитку змісту початкової освіти, планування розвитку педагогічних технологій в початковій освіті, планування розвитку організації освітнього процесу в початковій освіті, планування розвитку кадрового потенціалу в початковій освіті тощо.

Список використаних джерел

1. Базелюк В. Г., Кубіцький С. О., Михайліченко М. В., Михнюк С. В. Техніка управлінської діяльності : навчальний посібник. К. : Міленіум, 2022. 424 с.
2. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Кубіцький С. О., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління організацією: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2021. 464 с.
3. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації. Х. : ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.

Костюк Дмитро
магістрант 2 р. н.
Гречаник Наталія
доктор педагогічних наук,
доцент, професор
кафедри управління
та освітніх технологій

ФОРМУВАННЯ ГОТОВНОСТІ МАЙБУТНЬОГО КЕРІВНИКА ДО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ МАГІСТРАТУРИ

У Законі України «Про вищу освіту» магістратура визначається як другий ступінь триступеневої системи вищої освіти, де продовжують навчання випускники бакалаврських програм і дипломовані спеціалісти. Також це ступінь який присуджується закладом вищої освіти в результаті успішного виконання здобувачем вищої освіти відповідної освітньої програми. Ступінь магістра здобувається за освітньо-професійною або за освітньо-науковою програмою [1].

На нашу думку, магістерська підготовка керівників у ЗДО – це не «отримання нової (додаткової) професії», а процес здобуття магістрами додаткових знань та вмінь у процесі навчання. Магістратура з покладеними на неї освітніми завданнями є одним із чинних факторів, що визначає рівень науково-технічного прогресу в країні, сприяє вихованню високої духовності, зростанню інтелектуального рівня громадян. Зазначене досягається системною реалізацією в освітньому середовищі ЗВО самої філософії магістратури: єднання знань, умінь і навичок постійної готовності до негайного оптимально-доцільного реагування на швидкоплинні та непередбачувані соціально-економічні виклики.

Так, ґрунтовними в контексті нашого дослідження є результати роботи В. Береки, який зазначає, що підготовка управлінських кадрів в умовах

магістратури є неперервним і керованим процесом набуття майбутніми менеджерами освіти досвіду управлінської діяльності, що дає змогу цілісно сприймати дійсність і діяти на основі гуманістичних ціннісних орієнтацій [3].

Систематизуючи наукові розвідки в площині тематики нашого дослідження, сформулюємо закономірності, які зумовлюють правильне виставлення акцентів у формуванні готовності майбутнього керівника ЗДО до управлінської діяльності:

- інтеграція професійного та особистісного досвіду майбутнього управлінця;
- врахування неперервного характеру управлінсько-освітньої діяльності менеджера освіти (ступеневість освіти), яка визначає такі ступені професійної підготовки: підготовка у вищих закладах педагогічного профілю, підвищення кваліфікації у закладах післядипломної освіти;
- теоретичний і практичний характер професійної діяльності майбутнього менеджера освіти, що визначає важливість взаємозумовленості та інтеграції теоретичної та практичної складової підготовки;
- особистісно-орієнтована професійна діяльність майбутнього керівника закладу дошкільної освіти, спрямована на самовизначення й самореалізацію в процесі навчання;
- самовдосконалення майбутнього керівника ЗДО в освітньому процесі, яке відображає прагнення особистості в процесі професійної підготовки випрацювати необхідні для майбутньої професійної діяльності відповідні якості.

З огляду на вищезазначене ми можемо окреслити загальні вимоги до змісту професійної підготовки майбутніх керівників ЗДО, в основі яких покладено класифікацію Н. Мачинської [4]:

- зміст управлінської освіти повинен бути структурований відповідно до логіки побудови системи майбутньої професійно-управлінської діяльності фахівця;

- основою управлінської освіти магістрантів повинні бути ефективно розроблені робочі навчальні програми дисциплін управлінського циклу;

- теоретичні основи управлінської освіти, які повинні реалізуватися через систему управлінської підготовки майбутніх магістрів мають відображати сучасні досягнення в галузі управлінської освіти й науки;

- відбір змісту управлінської освіти повинен спиратись на специфіку фахової професійної підготовки магістрів і особливості організації педагогічного процесу, що знаходять своє відображення у закономірностях і принципах, формах і методах, загальній технології професійної підготовки здобувачів-магістрів в умовах закладу вищої освіти;

- у процесі формування змісту управлінської освіти потрібно обов'язково враховувати індивідуальні здібності, можливості та потреби магістрів щодо здійснення продуктивної навчально-пізнавальної діяльності.

Таким чином, результати осмислення теоретичної розробленості та актуальної практики щодо формування готовності майбутнього керівника дошкільного закладу до управління, а також власний досвід, припускаємо, що результативність формування означеної здатності зможе забезпечити створення і впровадження відповідних педагогічних умов, а саме:

1. Створення атмосфери партнерської взаємодії викладачів і магістрантів в освітньому середовищі закладу вищої освіти.

2. Активізація самостійної пізнавальної діяльності майбутнього керівника закладу дошкільної освіти.

3. Високий рівень компетентності керівників-наставників у здійсненні стратегічного управління під супроводом яких магістранти зі спеціальності «Управління навчальним закладом» проходять управлінську практику.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про вищу освіту». URL : <https://mon.gov.ua/ua/osvita/visha-osvita/rivni-vishoyi-osviti-ta-naukovi-stupeni>
2. Закон України «Про дошкільну освіту». URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2628-14#Text>
3. Берека В. Магістерська підготовка майбутніх менеджерів освіти: особистісно-орієнтований підхід. *Молодь і ринок*. Вип. 6. С. 21-25
4. Мачинська Н. Педагогічна освіта магістрантів вищих навчальних закладів непедагогічного профілю: монографія. Львів: ЛьвДУВС, 2013. 416 с.

Островерх Павло
магістрант 2 р. н.;
Гречаник Наталія
доктор педагогічних наук,
доцент, професор
кафедри управління
та освітніх технологій

ЦІЛЕСПРЯМОВАНІСТЬ ТА АДАПТИВНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ДО ЗМІН У СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Цілеспрямованість є основним принципом стратегічного планування розвитку закладу освіти, оскільки вона визначає прикінцеву мету та напрям розвитку на які зорієнтовані всі зусилля та дії колективу освітнього закладу загалом і керівника зокрема.

Тож стає важливим, щоб цілі, визначені в стратегічному плані діяльності, були конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та мали визначений термін виконання. Це допомагає забезпечити ясність та зрозумілість щодо того, чого потрібно досягти, і створює фреймворк для оцінки прогресивних змін у розвитку освітньої установи. Окрім того, цілеспрямованість допомагає правильно виставити пріоритетність в площині ресурсів, оптимально розподілу зусиль на найбільш важливих та стратегічних напрямках розвитку.

Цілеспрямованість дозволяє уникнути розпорошення ресурсів на другорядні чи примарні цілі, що потенційно зумовлює відчутні прогалини планування. Своєю чергою, цілеспрямованість допомагає визначити візію як образ майбутнього, до якої прагне організація. Вона зумовлює генерування амбіцій та визначення цілей стратегічного характеру, що стимулює до пошуку інноваційних підходів, розвитку нових програм та методів реалізації амбітної мети [1; 2].

Загалом, цілеспрямованість в стратегічній площині розвитку закладу освіти сприяє дотриманню чіткого курсу дій, що допомагає забезпечити успішність та ефективність діяльності закладу.

Отже, задля забезпечення досягнення спільних цілей закладу та впевненість в ефективному розвитку, необхідно виконати наступне:

1. *Визначення місії та цінностей.* Чітке формулювання місії закладу та ціннісного поля діяльності, які визначають основні цілі та ідеали установи і конкретизуються в орієнтирах за всіма напрямками.

2. *Окреслення стратегічних цілей та завдань.* Визначення конкретних, локальних, реалістичних цілей, що зумовляє визначення способів їх досягнення.

3. *Здійснення аналізу реального стану закладу.* Вивчення внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на заклад, задля ідентифікації переваг, недоліків, потенціалу всього комплексу ресурсів та ризиків, що визначають контекст розвитку.

4. *Визначення ключових показників діяльності закладу.* Визначення показників (маркерів), що чітко транслують ступінь досягнення стратегічних цілей та вимог до їх виконання.

5. *Призначення відповідальних за ключовими напрямками діяльності закладу.* Визначення осіб, команд або структур, що несуть відповідальність за виконання завдань локального, проміжного характеру та, разом із тим, підпорядковані досягненню стратегічних цілей.

6. *Алокація ресурсів.* Визначення необхідних фінансових, людських та матеріальних ресурсів для успішної реалізації стратегічних ініціатив.

7. *Моніторинг та оцінка прогресу (розвитку) закладу.* Розробка системи моніторингу та оцінки досягнень для систематично-комплексної оцінки розвитку в контексті досягнення стратегічних цілей.

8. *Коригування та адаптація.* Розроблення механізмів для вдосконалення (поточних змін, кореляції) стратегій та дій за необхідності з оперттям на виклики та вимоги в зовнішньому чи внутрішньому середовищі.

9. *Практично зорієнтоване залучення стейкхолдерів.* Партнерство зі здобувачами, викладачами, адміністрацією, представниками роботодавців та іншими зацікавленими сторонами задля сприяння реалізації стратегічних цілей і досягненню мети.

10. *Забезпечення комунікації.* Створення відкритої та ефективної інформаційно-комунікаційної системи для забезпечення обізнаності персоналу та всіх зацікавлених сторін про стратегічні цілі та перспективи їх досягнення [1 - 4].

Ще однією менеджерською актуальною характеристикою є *адаптивність* управлінських рішень відповідно до змін у соціально-економічному середовищі. Нині це є критично важливою властивістю задля успішного розвитку закладу освіти [1]. Сучасне соціально-економічне середовище постійно змінюється, виникають нові виклики, негативні тенденції, що, своєю чергою, суттєво впливає на діяльність освітньої установи та вимагає адаптаційних дій в частині управління.

Основні аспекти адаптивності управлінських рішень містять постійний аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів. Управлінський сектор закладу повинен постійно відслідковувати зміни в соціальному, економічному, політичному, технологічному та культурному середовищі, а також оцінювати ресурсний потенціал, сильні та слабкі його сторони з метою попередження чи мінімізації впливу зовнішніх ризиків на діяльність організації загалом. Це забезпечить актуальне та оптимально доцільне реагування на нові виклики[1; 4].

Таке бачення сутності управління утворює її оновлену трансформаційну характеристику – *адаптивне управління*, яке має бути інструментом ефективного застосування інноваційних підходів, методів, засобів, прийомів та технологій менеджменту. Гнучкість уможливлює швидке реагування на вимоги та зумовлює ефективне використання потенціалу закладу.

Адаптивне управління з метою швидкого реагування на непередбачувані обставини може спонукати до зміни стратегій, програм, методів керування, освітніх технологій щодо організації навчального процесу. Такий стиль управління передбачає ґрунтовний аналіз та управління ризиками, пов'язаними зі змінами у соціально-економічному середовищі. Розробка стратегій щодо зменшення негативних наслідків та ефективного використання потужностей організації може забезпечити стабільність та успішність закладу [1].

Узагальнюючи, підсумуємо, що *цілеспрямованість та адаптивність управлінських дій* можна вважати ключовими принципами для забезпечення успішної діяльності закладу освіти в умовах перманентних змін у соціально-економічному середовищі, що забезпечить спроможність установи ефективно реагувати на непередбачувані виклики, доцільно використовувати весь потенціал, послугує стабілізації та надалі сприятиме набрати обертів на шляху до розвитку.

Список літератури:

1. Охременко С. В. Адаптивна онлайн-технологія управління професійним навчанням 1-й Міжнародний науковий форум «Адаптивні процеси в освіті». Випуск 1 (4), 2022. URL: <https://lib.iitta.gov.ua>
2. Немченко С. Г., Крижко В. В., Боднар О. С., Радул В. В., Старокожко О. М. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с. URL: <http://eprints.zu.edu.ua>
3. Хриков Є.М. Управління навчальним закладом: Навч. посіб. К.: Знання, 2016. URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua>
4. Шумілова І. Ф. Проектування технології навчання провідництву майбутніх менеджерів освіти. Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету Серія: Педагогічні науки: зб.наук. пр. Вип. 1. Бердянськ : БДПУ, 2021. С. 375-384.

Паніна Юлія
магістрантка 2 р. н.
Базелюк Василь
кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри управління
та освітніх технологій

ПИТАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ В КОНТЕКСТІ МОДЕРНІЗАЦІЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

Реалії XXI століття характеризуються динамічним розвитком національної системи освіти, яка за останні десятиліття зазнала значних зрушень, що безпосередньо пов'язані з глобалізацією, євроінтеграційними процесами й спрямованістю освіти на світові європейські стандарти. Особлива увага державної політики у цьому контексті має бути спрямована на забезпечення розвитку та надання можливостей отримання якісної освіти, реалізації нових форм і методів навчання, надання нових можливостей для творчості, прояву й вияву умінь та закріплення різних навичок. Варто зазначити, що розвиток освіти сприяє розвитку економіки, виробництва, підвищення ВВП, а отже збільшенню благ й зменшенню бідності населення. Саме тому, рівень розвитку системи освіти та її якості є одним із визначальних факторів, що формує загальний рівень конкурентоспроможності економіки країни та обумовлює ефективність її модернізації.

У Рекомендаціях Європейського Парламенту та Ради ЄС (2006р.) визначено, що «освіта сприяє збереженню й відновленню загального рівня культури соціуму, прищепленню суттєвих громадянських й соціальних цінностей (громадянство, рівність, повага, толерантність). Поряд з цим, основним завданням освіти щодо укріплення соціальної єдності є надання особистості можливості вступити у трудове життя та продовжувати його» [8].

Процеси модернізації відбуваються у більшості країн світу а, отже, набули характеру всесвітнього розвитку. За даними міжнародних експертів, у другій половині 21 ст. процеси глобальної модернізації охоплюють понад 6 млрд. людей та майже 200 країн-світу. Відповідно, в умовах всесвітньої конкуренції позиція Україна має зміцнитися, а тому процес модернізації потрібно прискорювати, якщо ми хочемо мати конкурентоспроможну економіку, освіту, політику тощо.

Модернізація є суспільно-історичним процесом під дією якого традиційні суспільства перетворюються у прогресивні, індустріально розвинені. У загальному розуміння термін «модернізація» визначається як «процес, спрямований на оновлення, вдосконалення, на зміни у відповідності до вимог сучасності; він містить у собі оновлення системи освіти та виховання з одночасним збереженням тих актуальних надбань, які було досягнуто в попередній історичний період» [2]. Відповідно метою модернізації будь-якої соціальної системи є досягнення модерності, тобто відповідності стандартам, а результатом є підвищення ефективності [2]. Отже, модернізація являє собою прогресивні зміни, які відбуваються згідно вимог сучасності, вимогам часу, наслідком дії яких є удосконалення параметрів функціонування систем (підсистем).

Дефініція «модернізація» у контексті освіти набуває культурологічного й соціально-філософського змісту, який полягає в особливому способі організації освітньої діяльності, який вирізняється цілеспрямованим та управлінським характером. Модернізацію освіти розглядають як «зміни, що підтримують і забезпечують динамічний розвиток освіти відповідно до цілей реформ, як створення та реалізація моделей випереджального розвитку освіти, адекватних до потреб суспільства» [1; 6]. Модернізація освіти є процесом адаптації системи освіти до сучасних державно-політичних та соціально-економічних умов розвитку країни, здобуття досвіду модернізації системи освіти більш розвинутих країн світу.

Як зазначають вчені, основне призначення модернізації системи освіти полягає в «переході до нової освітньої парадигми, яка базується на сукупності принципів, ціннісних настанов і способів організації освітньої діяльності, що визначають бачення освіти: її мети, моделі та освітнього ідеалу, адекватного антропологічним та соціокультурним запитам суспільства» [10]. Модернізована система освіти має постійно розвиватися, застосовуючи інноваційну ідеологію та практику, що дозволить сфері освіти задовольнити потреби інноваційного розвитку та забезпечить підготовку кадрів необхідних галузей соціально-економічної сфери.

Вченим окреслено такі напрями модернізації освіти: 1) підвищення якості освіти на всіх рівнях (дошкільна, повна загальна середня, професійна (професійно-технічна), фахова передвища, вища); 2) формування у системі освіти ефективних організаційно-економічних механізмів, які спрямовані на залучення висококваліфікованих педагогічних ресурсів; 3) розвиток та удосконалення системи освіти з орієнтацією на відкритість державного управління; 4) якісне та своєчасне забезпечення процесу модернізації необхідною нормативно-правовою базою; 5) підвищення професіоналізму педагогічних працівників, а також підвищення соціального статусу педагога та посилення їх підтримки від держави [11].

Слід наголосити, що напрями модернізації змісту освіти, стратегії реформування системи освіти окреслено у Державному стандарті базової і повної загальної середньої освіти, Концептуальних засадах реформування середньої освіти, Законі України «Про освіту». Так, у Концепції НУШ модернізацію змісту освіти визначено як головний напрям реформування освіти, що передбачає «створення нових державних стандартів та освітніх програм для всіх рівнів повної загальної середньої освіти, оновлення навчально-методичного забезпечення освітнього процесу на засадах компетентнісного підходу, їх реалізацію за допомогою інноваційних засобів навчання і педагогічних технологій в сучасному інформаційно-освітньому середовищі» [4]. Метою НУШ є також перепрограмування ставлення

суспільства до закладів загальної середньої освіти. У документі зацентовано увагу на важливості впровадження у процес модернізації освіти в Україні нових освітніх стандартів. А новий зміст освіти вбачається у «формуванні певного типу світогляду особистості, розвиток умінь та навичок, потрібних для її успішної самореалізації у майбутньому» [4].

Епідемія COVID-19 та наступний перехід у період воєнного стану зумовили серйозні виклики та негативно позначилися на організації освітнього процесу, що зумовило потребу в його гнучкій трансформації та перегляду напрямів модернізації освіти. Так, пріоритетним напрямом модернізації освіти в умовах війни є розвиток інформаційних освітніх технологій. В умовах воєнного стану критичного значення набула можливість введення, організації та швидкого переходу на різні форми навчання: очну, дистанційну, змішану, індивідуальну. Відповідно Міністерством освіти та науки України було запропоновано організовувати роботу закладів освіти гнучко, залежно від конкретної безпекової ситуації та розроблено перелік необхідних кроків щодо відповідного методичного забезпечення організації освітнього процесу в закладах освіти. Під час дії правового режиму воєнного стану було рекомендовано використовувати всі наявні електронні ресурси, зокрема, можливості Всеукраїнської школи онлайн, регіональні платформи, електронні ресурси окремих закладів освіти, запущено Всеукраїнський он-лайн-розклад разом з «Google Україна», трансляція відео-уроків в межах освітнього проєкту «Навчання без меж» [5]. Зміни також було внесено в організацію роботи з кадрами, а саме у частині інформаційної й методичної підтримки педагогів та підвищення кваліфікації.

Перспективним напрямом модернізації освіти, на нашу думку, є диверсифікація. Диверсифікація освіти являє собою розширення наявних варіантів та можливостей здобуття освіти, створення для цього всіх необхідних умов, не залежно від психічних та фізичних можливостей здобувачів освіти. Основним напрямом диверсифікації освіти є: різноманітність програм, закладів освіти, кваліфікації педагогів та ін.;

наявність значного переліку рівнів та підрівнів системи освіти, термінів навчання, підготовки та перепідготовки кадрів, додаткової освіти; якісне фінансування закладів освіти; організація якісного управління закладами освіти [3]. В умовах війни, у зв'язку зі зменшення видатків на освіту з державного та місцевих бюджетів цей напрям має стосуватися також диверсифікація інструментів підтримки й фінансової допомоги; це може бути додаткове фінансування від міжнародних організацій, партнерів та донорів.

Значну допомогу у роботі за різними напрямками модернізації освіти в умовах війни Україна отримала на основі міжнародної підтримки. Так, воєнні дії призвели до значного зменшення видатків на освіту, збільшення дефіциту державного й місцевих бюджетів. З огляду на це, було організовано при Міністерстві освіти і науки України освітній кластер: Україна [12] та Секторальна робоча група «Освіта і наука» (СРГ «Освіта і наука») [9], основною метою якого є залучення, спрямування, використання міжнародної допомоги, яка спрямована на реалізацію державної політики у межах визначених стратегічних пріоритетах та напрямках модернізації у сфері освіти й науки. Починаючи з березня 2022 р. здійснюється постійне інформування міжнародних партнерів та донорів щодо ситуацію в сфері освіти України, яка оприлюднюється на офіційному вебсайті МОН [7].

Отже, сучасна освіта здатна забезпечити досягнення тих освітніх результатів, що відповідали б терміновим та невідкладним вимогам суспільства. І саме модернізація освіти є особливо актуальним завданням державної політики України у сфері освіти, зокрема в контексті структурних та якісних змін щодо оновлення змісту, основних принципів та підходів до організації освітнього процесу закладів освіти відповідно до світових вимог.

Список використаних джерел

1. Бондар К. А. Розбудова української держави засобами освіти. *Вісник ХНПУ імені Г. С. Сковороди. Серія: Філософія*. 2019. т.1. № 41. URL: <http://journals.hnpu.edu.ua/index.php/philosophy/article/view/2211>

2. Кондіус І. С. Модернізація регіональної економіки. *Економічний форум*. 2019. № 1(3). С. 54-61.
3. Лабенко О. В., Вакерич М. М., Усата О. Ю. Діджиталізація та диверсифікація сучасного освітнього простору. *Академічні візії*. 2023. Вип. 15. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/35859/1>
4. Нова українська школа: концептуальні засади реформування середньої школи / упоряд. Гриневич Л. та ін.; за заг. ред. Грищенка М. 2016. 40 с.
5. Освіта України в умовах воєнного стану: інформаційно-аналітичний збірник. Вийв: Інститут освітньої аналітики. 2022. 358 с.
6. Освітологія: хрестоматія: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / Укладачі : В. О. Огнев'юк, С. О. Сисоєва. К. : ВП «Едельвейс», 2013. 744 с.
7. Підтримка освіти і науки України під час війни / Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/ministerstvo/diyalnist/mizhnarodna-dilnist/pidtrimka-osviti-i-nauki-ukrayini-pid-chas-vijni>
8. Про основні компетенції для навчання протягом усього життя: рекомендації 2006/06/962/ЄС Європейського Парламенту та ради ЄС від 18 грудня 2006 р.
9. Секторальна робоча група «Освіта і наука» / Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/ministerstvo/diyalnist/mizhnarodna-dilnist/mizhnarodna-tehnichna-dopomoga/sektoralna-robocha-grupa-osvita-inauka1>
10. Сігетій К. І. Модернізація педагогічної освіти України в умовах євроінтеграції. *Наука майбутнього*. 2020. №1(5). С. 144-149.
11. Liashenko O. Modernization of the general secondary education content as the basis of reforming the Ukrainian school. *Modern Discourses*. 2019. № 2. С. 126-133.
12. Ukraine Education Cluster. OCHA. URL: <https://www.humanitarianresponse.info/en/operations/ukraine/education>

Хворостяна Ольга

магістрантка 2 р. н.

Білан Людмила

кандидат педагогічних наук,

доцент кафедри управління

та освітніх технологій

**УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НАВЧАЛЬНО-
РЕАБІЛІТАЦІЙНОГО ЦЕНТРУ
В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ ОСВІТИ**

Національна система освіти зазнає значних зрушень, пов'язаних із інтеграційними процесами, глобалізацією та орієнтацією освіти на європейські й світові стандарти. Особлива увага державної політики у цьому контексті спрямована на забезпечення розвитку, надання можливостей отримання якісної освіти та створення найсприятливіших умов інтеграції у соціум дітей з особливими освітніми потребами.

Варто зазначити, що на сьогодні розроблено та прийнято низку законодавчих нормативно-правових актів (Укази Президента України, Постанови Кабінету Міністрів України, Накази МОН України, Концепція розвитку інклюзивної освіти тощо), які спрямовано на забезпечення ідентичних, рівних умов для навчання та виховання дітей, які мають особливі освітні проблеми. У Законі «Про освіту» (2017 р.) серед основних напрямів державної політики у сфері освіти визначено розвиток інклюзивного освітнього середовища, у тому числі у закладах освіти, наближених до місця проживання осіб з особливими освітніми потребами [3]. На важливості інклюзивної освіти акцентується увага в Концепції Нової української школи, зокрема наголошується на важливості удосконалення практики, що передбачає створення якісних умов для навчання дітей з особливими освітніми потребами спільно з однолітками, запровадження індивідуальних

програм розвитку, корекційно реабілітаційних заходів і необхідних засобів навчання [2].

За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я кількість таких дітей становить понад 12 мільйонів, окрім того більшість з них не навчаються у закладах освіти [6].

Згідно закону України «Про освіту», особа з особливими освітніми потребами – це «особа, яка потребує додаткової постійної чи тимчасової підтримки в освітньому процесі з метою забезпечення права на освіту, сприяння розвитку особистості, поліпшення стану здоров'я та якості життя, підвищення рівня участі у житті громади» [3]. У документі також визначається, що претендентами на здобуття інклюзивної освіти є діти з особливими освітніми потребами, до яких також належать діти з інвалідністю, діти з обмеженими можливостями здоров'я. У тексті ірландського закону «Про освіту осіб з особливими освітніми потребами» (2004) зазначається, що у зв'язку з психічними, фізичними, інтелектуальними, сенсорними порушеннями та труднощами у навчанні у дитини обмежено можливості приймати участь в освітньому процесі. Саме ці особливості впливають на навчання дитини по-іншому, ніж на навчання дітей без особливих освітніх потреб [6]. Особливі освітні потреби вченими окреслюються як потреби в умовах, необхідних для оптимальної реалізації актуальних та потенційних можливостей (когнітивних, емоційно-вольових, включаючи мотиваційні), які може проявляти дитина з вадами в розвитку у процесі навчання [1].

Розглядаючи проблему забезпечення якісної освіти дітей з особливими потребами варто зазначити, що інклюзивна освіта являє собою не один із компонентів системи освіти, а виступає однією з її підсистем. Інклюзивна освіта як системотворчий компонент містить категорію дітей з особливими освітніми потребами, які включаються до навчання на різних рівнях освіти. Отже, інклюзивна освіта здійснюється на всіх рівнях освіти і не може розглядатися як окремий рівень.

Варто зазначити, що необхідною умовою забезпечення якісної освіти дітей з особливими потребами є створення відповідного інклюзивного простору, який, в першу чергу, зорієнтовано на існування як спеціально організованого освітнього середовища, матеріально-технічного забезпечення.

Освіта вносить істотні якісні зміни у соціальну систему країни, вона може виступати соціокультурним каталізатором змін, прискорюючи їх, забезпечуючи при цьому необхідну згуртованість суспільства, інтегруючи його трансформаційні процеси, або сприяючи зростанню соціального тиску та диференціації, суттєво знижуючи мобілізаційні можливості громадських систем до самоорганізації та оптимального залучення особистості в усвідомлені трансформаційні процеси.

Однак, варто зазначити, що саме в контексті суттєвих реформ системи освіти в країні дефініція «реформа» набуває особливої актуальності. Так, у сучасному словнику української мови, реформа окреслюється як «перетворення, зміна, нововведення, яке не знищує основ наявної структури» [5].

Однак, варто зазначити, що саме в контексті суттєвих реформ системи освіти в країні дефініція «реформа» набуває особливої актуальності. Так, у сучасному словнику української мови, реформа окреслюється як «перетворення, зміна, нововведення, яке не знищує основ наявної структури» [5].

Трансформаційні зміни щодо діяльності закладів освіти для дітей з ООП стосуються також роботи пансіонів. Так, спеціальним закладам освіти у межах яких працює пансіон, необхідним є утримання від діяльності до закінчення війни з РФ.

Комунальний загальноосвітній навчальний заклад І-ІІ ступенів «Навчально-реабілітаційний центр №17» у своїй діяльності керується Конституцією України, Законами України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», «Про дошкільну освіту», «Про охорону дитинства», «Про основи соціальної захищеності інвалідів в Україні», «Про реабілітацію

інвалідів в Україні», іншими актами законодавства у сфері освіти і науки України.

Система планування заснована на взаємодії всіх ланок, підрозділів та учасників освітнього процесу, забезпечує координацію їх діяльності, єдність вимог, контролю та взаємоконтролю в процесі роботи, сприяє досягненню ефективності та вдосконаленню освітнього процесу й забезпечує планомірний розвиток усіх структурних підрозділів НРЦ.

Метою якісної реалізації Державного стандарту початкової загальної освіти для дітей з особливими освітніми потребами, Концепції державного стандарту спеціальної освіти дітей з особливими потребами та забезпечуючи єдність освітньої, корекційно-розвиткової роботи, медичної реабілітації в навчально-реабілітаційному центрі скоординована діяльність вчителів, вихователів і медичних працівників. Всі заходи освітнього та корекційно-реабілітаційного призначення впорядковано, систематизовано та закріплено відповідними розкладами з врахуванням методичних рекомендацій та санітарних норм щодо здійснення даної роботи в спеціальному навчальному закладі для дітей з особливими потребами.

Наукова новизна даної теми полягає в тому, що

- *вперше* обґрунтовано необхідність впровадження в управління освітнім процесом сучасного навчально-реабілітаційного центру проєктної діяльності; для удосконалення корекційно-педагогічної роботи розроблено та теоретично обґрунтовано проєкт «Фарби природи», актуальність якого визначена пізнавальною пасивністю дітей з інтелектуальними порушеннями та порушеннями у розвитку, зниженою загальною психічною активністю, що призводить до обмеженості їх життєвого досвіду, недостатньої емоційно-вольової сфери та поведінки.

- *поглиблено і конкретизовано* визначення понять «управління освітньою діяльністю навчально-реабілітаційного центру», «управління освітнім процесом навчально-реабілітаційного центр»;

- *отримав подальший розвиток* механізм управління освітнім

процесом навчально-реабілітаційного центру.

Практичне значення отриманих результатів полягає в обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо управління освітньою діяльністю навчально-реабілітаційного центру в умовах реформування освіти. Результати дослідження можуть бути використані адміністрацією і педагогами в управлінні освітнім процесом закладу освіти.

Список використаних джерел

1. Лубовський В. І. Спеціальна освіта. 2014. URL: https://stud.com.ua/87511/psihologiya/spetsialna_psihologiya
2. Нова українська школа: концептуальні засади реформування середньої школи / упоряд. Гриневич Л. та ін. / за заг. ред. Грищенка М. 2016. 40 с.
3. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
4. Словник української мови : у 20 т. / Український мовно-інформаційний фонд НАН України ; за ред. В. М. Русанівського. Київ : Наукова думка, 2010. Т.1. 911 с.
5. Education for Persons with Special Educational Needs Act 2004. URL:<https://www.irishstatutebook.ie/eli/2004/act/30/enacted/en/print.html>
6. World Health Organization. URL: <https://www.who.int/>

Чумак Наталя

магістрантка 2. р. н.

Білан Людмила

кандидат педагогічних наук,

доцент кафедри управління

та освітніх технологій

ВПЛИВ СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ КЕРІВНИКА НА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ У ПЕДАГОГІЧНОМУ КОЛЕКТИВІ

У сучасних умовах становлення та розвитку суспільства, особливо актуальною стає проблема формування соціально-психологічного клімату в різних організаційних структурах, а особливо в педагогічних колективах. Сприяння здоровому та продуктивному середовищу стало необхідністю для досягнення якісних результатів в навчанні та вихованні. Однією з ключових складових успішної діяльності є стиль керівництва, який визначає тон та спрямованість взаємин в колективі.

Велика кількість науковців досліджували можливості вдосконалення стилю керівництва та його вплив на соціально-психологічний клімат у педагогічному колективі. Роботи науковців, таких як Л. Карамушка, Л. Балабанова, О. Кузьмін, Б. Пригін та інші, досліджували можливості вдосконалення стилю керівництва та його змінність з погляду соціальної психології [1]. В цих соціально-психологічних дослідженнях фокусувалися на аналізі якостей особистості керівника, його комунікативних здібностей та вмінні взаємодіяти з соціальним середовищем. Д. Холл, С. Барлей, А. Романов, Т. Ларіонов, О. Молл та інші досліджували особистісні аспекти керівництва в контексті управлінської кар'єри, вивчаючи його рольовий досвід під час досягнення організаційних та особистісних цілей. Питання психологічного клімату в групових об'єктах управління, зокрема в педагогічних колективах загальноосвітніх навчальних закладів, були

розглянуті в роботах С. Савчин, Г. Ложкін, Б. Паригін, А. Русалінов та інших [2].

Мета дослідження – аналіз впливу різних стилів управління на соціально-психологічний клімат у педагогічному колективі.

Управління навчальним закладом вимагає глибокого розуміння та комплексного підходу до організації всіх аспектів навчально-виховного процесу. Однією з найважливіших складових є створення сприятливого соціально-психологічного клімату, який сприяє розвитку позитивних відносин між всіма учасниками навчальної спільноти та впливає на якість освіти загалом [3].

Ми виділили чотири основні способи, за допомогою яких можна ефективно вдосконалити соціально-психологічний клімат в педагогічному колективі:

1. Розвиток комунікативних навичок для підтримання відкритого та позитивного спілкування (активне слухання, емпатія, використання невербальної комунікації, чіткість і прозорість комунікації, відкрите обговорення, задавання запитань, виявлення вдячності, вміння вирішувати конфлікти, зворотний зв'язок).

2. Запровадження інноваційних методів та підходів для підвищення сприйнятливості до індивідуальних потреб учнів та педагогів, що включає в себе дослідницький підхід, індивідуалізацію навчання, використання технологій, відкрите спілкування, професійний розвиток, гнучкі структури, залучення до прийняття рішень.

3. Впровадження програм підтримки, психологічної допомоги та консультування для всіх учасників навчально-виховного процесу (емоційне благополуччя, розвиток соціальних навичок, сприяння розвитку вчителів, попередження стресу, вирішення проблем, покращення комунікації, розвиток ресурсів).

4. Створення механізмів зворотного зв'язку та систем оцінювання клімату (системи оцінювання клімату в колективі, врахування результатів, відкритість та прозорість).

Ці вдосконалення соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі можуть бути використані як окремо, так і в поєднанні, для досягнення максимально позитивного впливу на середовище навчального закладу. Кожен з цих способів має свої унікальні переваги та може внести вагомий внесок у створення сприятливого та продуктивного клімату в колективі.

Соціально-психологічний клімат та результативність управління педагогічним колективом значною мірою визначаються стилем, який обирає керівник навчального закладу [4]. На нашу думку, роль керівника у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату в освітньому закладі є ключовою та визначальною. Цей процес вимагає від керівника не лише активної участі, а й стратегічного планування, адаптації до змін та вміння створювати реальні умови для розвитку позитивних взаємин між усіма учасниками навчально-виховного процесу.

1. Приклад для інших. Керівник повинен бути живим прикладом тих цінностей та норм, які він прагне бачити у своєму колективі. Його особиста етика, ставлення до співробітників, учнів та батьків мають відображати високі стандарти та сприяти формуванню культури взаємоповаги та толерантності.

2. Створення стратегій. Керівник повинен розробляти та впроваджувати стратегії, спрямовані на покращення соціально-психологічного клімату. Це може включати в себе планування спільних заходів для сприяння об'єднанню колективу, створення платформ для відкритого спілкування, впровадження менторських програм для підтримки новачків та інші ініціативи.

3. Відкритість до змін. Керівник має бути відкритим до змін та інновацій, які спрямовані на покращення співпраці та сприятливого клімату. Він повинен підтримувати новаторські ідеї співробітників, а також готовий

адаптувати стратегії управління до змін у соціокультурному та освітньому середовищі.

4. Розвиток комунікативних навичок. Керівник має володіти високим рівнем комунікативних навичок. Вміння чути, слухати, спілкуватися з усіма учасниками колективу, а також передавати інформацію чітко та зрозуміло є ключовим для створення сприятливого клімату.

5. Підтримка і розвиток співробітників. Керівник має стимулювати професійний розвиток співробітників, надавати можливості для навчання та саморозвитку. Це допомагає створити атмосферу взаємодопомоги та розвитку.

Узагальнюючи, роль керівника у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату охоплює як їхню особистісну позицію та приклад, так і розробку стратегій, спрямованих на підтримку відкритого спілкування, підтримку співробітників та розвиток їхнього професійного потенціалу.

Отже, аналіз особливостей впливу стилю управління завідувача навчального закладу на формування соціально-психологічного клімату дозволяє виділити характеристики, що визначають сприятливу атмосферу в колективі, зокрема: стабільність персоналу; ефективне засвоєння учнями державних стандартів та підготовка до майбутнього навчання; кількість скарг та претензій з боку працівників та батьків дітей; можливості для особистого росту кожного працівника та розвитку закладу в цілому; відсутність негативного тиску зі сторони керівника на підлеглих; відчуття задоволення від роботи та належність до колективу.

Продовження досліджень і розробка нових підходів до формування та підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату в навчальних закладах відкриває шлях до створення оптимальних умов для навчання та розвитку як учнів, так і педагогів. Враховуючи різноманітні вимоги та виклики сучасності, це дозволить забезпечити належний рівень освіти, готовність молодого покоління до життя в суспільстві і досягнення успіху у своїх особистих та професійних сферах.

Список використаних джерел

1. Мешко Г. М., Мешко О. І. Управління процесом формування соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі загальноосвітнього навчального закладу. Педагогічний альманах. 2017. Випуск 33. С. 237–243.
2. Базалійська Н., Гук, П. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. Серія: Економіка, 21(2). 2016. С. 56–60.
3. Максимович А. Управління соціально-психологічним кліматом колективу. Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: зб. наук. праць. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. С. 221-224.
4. Шкердіна А. А. Значення ролі керівника у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. *Проблеми сучасної педагогічної освіти*. 2018. № 6-3. С. 402-404.

СЕКЦІЯ 2 «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Керівник секції

Шумілова І. Ф. – доктор педагогічних наук, доцент, професор кафедри управління та освітніх технологій НУБіП України

Секретар секції

Базелюк В. Г. – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри управління та освітніх технологій НУБіП України

1. Кубіцький С. О. – кандидат педагогічних наук, професор, завідувач кафедри управління та освітніх технологій НУБіП України

Беззубов В. В. – здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Управління персоналом».....57

2. Кубіцький С. О. – кандидат педагогічних наук, професор, завідувач кафедри управління та освітніх технологій НУБіП України

Гичак П. О. – здобувач першого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Управління персоналом».....62

3. Кубіцький С. О. – кандидат педагогічних наук, професор, завідувач кафедри управління та освітніх технологій НУБіП України

Ільїн Д. В. – здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Управління персоналом».....66

4. Кубіцький С. О. – кандидат педагогічних наук, професор, завідувач кафедри управління та освітніх технологій НУБіП України

Ковальський Л. Б. – здобувач першого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Управління персоналом».....71

5. Базелюк В. Г. – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри управління та природокористування НУБіП України

Копайгора В. В. – здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Управління персоналом».....78

6. Балановська Т. І. – кандидат економічних наук, професор, професор кафедри управління та освітніх технологій НУБіП України

Нестерук В. О. здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Управління персоналом».....83

7. Кубіцький С. О. – кандидат педагогічних наук, професор, завідувач кафедри управління та освітніх технологій НУБіП України

Педченко Р. Г. – здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Управління персоналом».....88

8. Свердан М. М. – кандидат економічних наук, доцент кафедри інвестиційного та виробничого менеджменту НУБіП України

Петрушенко Т. М. – здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Управління персоналом».....93

9. Кубіцький С. О. – кандидат педагогічних наук, професор, завідувач кафедри управління та освітніх технологій НУБіП України

Стадник Б. М. – здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Управління персоналом».....98

10. Гречаник Н. І. – доктор педагогічних наук, доцент, професор кафедри управління та освітніх технологій НУБіП України

Суховій Г. В. – здобувач (другого) магістерського рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Управління персоналом».....102

11. Шумілова І. Ф. – доктор педагогічних наук, доцент, професор кафедри управління та освітніх технологій НУБіП України

Фризюк В. В. – здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Управління персоналом».....106

12. Кубіцький С. О. – кандидат педагогічних наук, професор, завідувач кафедри управління та освітніх технологій НУБіП України

Хіміч Л. В. – здобувачка першого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Управління персоналом».....113

Беззубов Вадим
магістрант 2 р.н.
Кубіцький Сергій
кандидат педагогічних наук, професор,
завідувач кафедри управління
та освітніх технологій

СПЕЦИФІКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ МЕДІЙНОЇ АГЕНЦІЇ

Управління кадрами в медійній індустрії є одним із глобальних завдань розвитку цієї галузі. Взагалі медійна індустрія, як світова, так і українська протягом останніх років мала стабільний позитивний розвиток. Разом із тим, за статистичними даними, в медійних підприємствах спостерігається певна плінність кадрів. Це обумовлено тим, що медійне виробництво і всі пов'язані процеси є працемісткими й потребують залучення персоналу з високим рівнем професійної компетентності.

Нами запропоновано рішення щодо запровадження в систему мотивації персоналу певних нововведень. Запровадження інновації повинно позитивно вплинути на мотиваційну сферу працівників та сприяти підвищенню результативності їх діяльності.

Розглянемо сутність вищезгаданих нововведень для системи мотивації персоналу медійної агенції. Одним з таких нововведень – є запровадження інноваційних стимулів мотиваційної сфери працівників для покращення результативності виробничої діяльності [2; 3; 5]. Зокрема, це запровадження технології Talent Management. За сутністю вона є технологією управління талантами, яка спрямована на розвиток і збереження на підприємстві талановитих працівників. Її призначення полягає у ресурсному забезпеченні робочого процесу й забезпечення його результативності. Зазвичай, технологія Talent Management використовується у ті часи життєдіяльності підприємства, коли підвищується рівень плінності кадрів, особливо під час

звільнення працівників з високим рівнем професійної компетентності, тобто звільнення найкваліфікованих.

Технологія Talent Management є однією з тих засобів, що спрямовані на формування та збереження людського капіталу підприємства. Такий підхід щодо формування системи мотивації персоналу сприяють отриманню високих особистісних показників трудової діяльності працівників, так і показників сталого розвитку самого підприємства. Саме в часи невизначеності вона є ефективним та дієвим механізмом забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Технологія управління талантами надає підприємству унікальну можливість залучати, розвивати та ефективно використовувати потенціал, як окремого працівника, так і колективу (особливо під час проєктної діяльності). Це забезпечить найбільшу користь для виробництва. Технологія має такі основні складові як: оцінювання, коучингові методики, наставництво, планування спадковості (наступності), рефлексія.

Перша – це *оцінювання*, яке передбачає визначення певних критеріїв, які відображають відповідні вимоги щодо визначення спроможності працівників виконувати на високому рівні посадові обов'язки. У наслідок сформованих критеріїв формується певний інструментарій для проведення замірів та визначення творчого потенціалу працівників. Цей інструментарій покладено в основу системи обліку талантів.

Розкриємо характеристики цього інструментарію. За дослідженнями науковців, зокрема це роботи О. Ануфрієвої, Г. Дмитренка, Г. Єльнікової та ін., доцільно використовувати кваліметричний підхід для побудови такої системи критеріїв [1; 4].



Рис. 1. Складові технології Talent Management та їх послідовність

Кваліметричний підхід має таку сутнісну основу, що будь-яке явище є цілісним і можна схарактеризувати та визначити його якість у вигляді сукупності деталізованих характеристик: факторів (його складових). Для визначення якості кожної складової цього явища за основу береться те, що сукупність його складових є цілим, а повне ціле – це одиниця (1.0). А кожна його складова – це фактор, який виражається у долях цієї одиниці. Розмір зазначеної частини кожного фактору залежить від його значущості (вагомості) і ролі в цьому явищі. Сама процедура створення такої системи факторів та критеріїв передбачає певну послідовність дій [1; 4].

Наступна складова – *наставництво*. За своєю сутністю вона схожа з коучинговими методиками. Різниця полягає у тому, що для забезпечення стійкого результату коучингові технології використовуються систематично, а наставництво використовується ситуативно. Зокрема, для подолання труднощів робочого процесу або виявлення обмежень на будь-якому етапі проєктної діяльності [5]. Разом із тим, наставництво може здійснюватися і на постійній основі. Взагалі, наставництво може бути окремим мотиваційним стимулом для продуктивної діяльності працівників. Наставництво

сприймається як визнання з боку працівника, якому доручено бути наставником. За словниками, наставник – це досвідчений працівник, який передає знання та досвід менш досвідченому. А сам процес наставництва визначається як відносини, в процесі яких менш досвідчений працівник засвоює певні компетенції, які необхідні для виробничого процесу. Іноді наставника називають ментор (від. англ. mentor), а процес – mentoring, як процес неформальної передачі знань та способів виконання певних виробничих завдань.

Передостання складова – це *спадковість (наступність)*. Досвід виконання виробничих завдань, особливо той, що набутий у часи невизначеності, є безцінним. Його необхідно систематизувати та зробити доступним для працівників підприємства. В нього вже зроблено певні інвестиції (часові, грошові, людські). У цьому зв'язку доцільно організувати діяльність працівників на основі менеджменту знань. Це систематичний процес, який передбачає ідентифікацію знань, що створені на підприємстві, їх використання та передачу (наступність). Під знаннями підприємства розуміються інтелектуальні активи. Успішні практики багатьох підприємств (у т.ч. і медійної агенції) щодо використання менеджменту знань у виробничому процесі визначають більш високу продуктивність виробничого процесу, підвищення конкурентоспроможності на ринку, зокрема ринку медійних послуг.

Остання складова – це *рефлексія*. Рефлексія (від лат. reflexio — «повертаюся назад») є методом, що дозволяє людині здійснити самоаналіз: подій та участі в них, вчинки, засвоєних знань, їх значення для подальшої діяльності. Роль рефлексії в технології Talent Management полягає у тому, що за результатами взаємодії працівника з коучем чи наставником необхідно отримати зворотній зв'язок від працівника про його емоційний стан від засвоєння масиву поданої інформації і творчих способів розв'язання виробничих питань. Зазвичай, рефлексія здійснюється після кожного етапу технології управління талантами, але є і підсумкова рефлексія, яка винесена

як окрема складова (етап). Як окрема складова рефлексія, за сутністю, є певною технікою усвідомлення досвіду. Працівник усвідомлює, як буде діяти в майбутньому, який план дій використовувати під час професійної діяльності взагалі й розв'язання виробничих питань зокрема. Тобто, техніка рефлексії допомагає усвідомити власні цілі й узгодити їх з виробничими питаннями, вона сприяє отриманню запланованих результатів діяльності.

Таким чином, нами розглянуто характеристику нововведень для системи мотивації персоналу медійної агенції. Визначено, що провідним нововведенням є запровадження інноваційних стимулів мотиваційної сфери працівника – запровадження технології Talent Management.

Список використаних джерел

1. Кваліметрія в управлінні: гуманістичний контекст : навчальний посібник / Г. А. Дмитренко, О. Л. Ануфрієва, Т. І. Бурлаєнко, В. В. Медвідь / за заг. ред. Г. А. Дмитренка. К. : Видав. «Аграрна освіта», 2016. 335 с.
2. Сукрушева Г. О. Адаптація зарубіжного досвіду моделей мотивації як ефективного інструменту управління персоналом організації в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. С. 35.
3. Сухорукова О. А., Кваско А. В. Управління персоналом медійної індустрії в сучасних умовах. URL : <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/40909/1/Personnel-management.pdf> (дата звернення: 19.06.2023).
4. H. Yelnykova and Z. Ryabova. Adaptive technologies for training of specialists 2021 IOP Conf. Ser.: Mater. Sci. Eng. 1031 012125. URL : <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1757-899X/1031/1/012125/pdf> (дата звернення 19.06.2023).
5. Kernel. Ключові цінності, керівні принципи. URL : <https://www.kernel.ua/ua/about/vision-mission-values/> (дата звернення 19.06.2023).

Гичак Павло
магістрант 1 р.н.
Кубіцький Сергій
кандидат педагогічних наук, професор,
завідувач кафедри управління
та освітніх технологій

ДО ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ ПЛАНУВАННЯМ КАР'ЄРИ ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Управління плануванням трудової кар'єри в організації базується на формуванні, використанні і відтворенні трудового (кадрового) потенціалу, що є основою ефективної діяльності організації. Збалансованість економічного і соціального розвитку працівників дає змогу найбільш повно використовувати людський фактор в організації діяльності [1, 5].

Трудова кар'єра – це будь-яка зміна становища працівника в організації: просування по сходинках службової ієрархії; послідовна зміна занять як у межах окремої організації, так і протягом життя; наближення до «ядра» організації. Повноцінна кар'єра – це збалансована взаємодія процесів внутрішнього розвитку людини і зовнішнього руху в освоєнні соціального простору [3].

На основі проаналізованого теоретичного матеріалу та проведеного дослідження нами була побудована технологія управління плануванням кар'єри працівників у організації.

Охарактеризуємо спроектовану нами технологію планування кар'єри.

Мета: управління плануванням кар'єри працівників в організації.

Етап 1. Інформаційно-просвітницька діяльність – діяльність з поширення серед працівників інформації про вимоги до фахівця, ринок праці, можливості кар'єрного зростання в організації. Працівники отримують інформацію і мають можливість аналізувати, планувати.

Методи: – Ділові ігри «Я – професіонал», «Моє робоче місце», «Подорож в майбутнє», «Дебати фахівців»; екскурсії на виробництва, в установи, приватні фірми (безпосереднє знайомство з робочим процесом,

умовами роботи, графіком, вимогами до фахівця); засідання дискусійного клубу з тем навчання та підвищення кваліфікації «Вища освіта. Білет в майбутнє чи витрата часу», «Робота в державних чи приватних організаціях», «Робота за кордоном: ризики та переваги»; створення відеороликів «Презентація професії», «Невідомі факти відомих професій», «Рідкісні професії»; відеолекторії; видавництво Вісника з питань побудови трудової кар'єри; ярмарки компетентностей, психологічні тренінги, фестивалі вакансій; корпоративні заходи «Наша професійна династія», «Професійні змагання».

Етап 2. Необхідний етап задля виявлення нахилів, інтересів, здібностей до тієї чи іншої професійної діяльності. Методи: Анкета професійних намірів Фрідман Л. М., Пушкіна Т. А., Каплунович І. Я. [2, с. 357]; Діагностика профорієнтаційних типів Климова Е. А. [4, с. 569]; Методика «Карта інтересів» [4, с. 573]; Опитувальник професійної спрямованості (ОПС) Д. Голланда, модифікація В. В. Синівського, О. О. Яшишина [3, с. 84]; Орієнтаційно-діагностична анкета інтересів (ОДАНІ-2), модифікація С. Я. Карпіловської Б.О. [6, с. 73]; Методика визначення «Комунікативних і організаторських схильностей» КОС-2 [6, с. 93]; Басса Б. Визначення спрямованості особистості (орієнтаційна анкета) [5, с. 340]; Е. Шейн «Якоря кар'єри» [6].

Етап 3. Планування кар'єри відповідно до отриманих знань на попередніх етапах. Цілепокладання. Візуалізація поетапних цілей за допомогою складання дерева цілей (неформальна освіта, професія, соціальний статус, посада, рівень доходів); визначення контрольних точок для уточнення та виявлення результативності та встановлення чітких часових проміжків (складання «Карта мого шляху», «Навігація долі»); Визначення конкретних ризиків (похибок), які можуть відбуватися на кожному з етапів, прописування варіантів вирішення.

Етап 4. Втілення плану в діяльності. Покроковий перехід від менших цілей до більших. Очікування результати: - поінформовані працівники краще

оцінюють свої шанси в професії, критичність мислення дає можливість адекватно оцінювати ситуацію на ринку праці. Додаткова неформальна освіта – гарантія цікавої і актуальної професійної кар'єри; - уміння планувати та проектувати працівники переносять на інші сфери життя, успішно їх застосовують; - кар'єра, яка обрана відповідно до інтересів та правильно спланована – важлива складова успішного життя людини.

Для реалізації технології важливо спроектувати критеріально-показникову систему визначення рівня готовності до побудови кар'єри в організації.

Гносеологічний критерій визначає наявність і сформованість уявлень про поняття, основні складові та етапи побудови професійної кар'єри. Працівник ознайомлений зі змістом професії, рівнем заробітку, професійними обов'язками та особистісними вимогами.

Мотиваційний критерій характеризує сформованість бажання будувати кар'єру, адже від цього залежить чи буде здійснюватися подальша цілеспрямована діяльність в напрямі побудови кар'єри; наявність ідеалу, взірця для наслідування, який дає можливість порівнювати себе з особою, яка досягла успіхів; проектування себе в майбутньому.

Діяльнісний критерій вказує на готовність працівника діяти, працювати над собою, планувати кар'єру. Показники того, чи готова особа діяти задля досягнення бажаного результату; сформованість умінь і навичок, необхідних для успіху в обраній професії.

Високий рівень уявлень – працівники прагнуть побудувати кар'єру, визначили для себе складові успішної кар'єри і можуть їх ранжувати, а також мають уявлення про етапи побудови своєї кар'єри. Оцінюють свої психологічні, фізичні, розумові якості й співвідносять ці показники із вимогами професії.

Середній рівень уявлень – працівники погано розуміють значення поняття кар'єра, хоча, частіше за все, мріють досягнути успіхів у професійній сфері. Уявлення про етапи та складові кар'єри сформовані не чітко. Бачення

себе в майбутньому абстрактне («щаслива людина», «багата та успішна людина»).

Низький рівень уявлень – працівники не мають уявлень про кар'єру, не планують її будувати, бачення себе в майбутньому не сформовано.

Отже, наразі стає важливим планування кар'єри працівників в організації. Менеджер стає в організації помічником, консультантом та провідником працівника у побудові трудової кар'єри. Саме тому він повинен знати, яким чином допомогти працівникові це зробити, користуватися усім спектром методичного забезпечення управлінських процесів. Задля того, щоб використовувати ці методи систематично та цілеспрямовано необхідно діяти за технологією. Представлена нами технологія планування кар'єри вміщує в собі необхідні етапи: інформаційно-просвітницький, діагностичний, ціле покладання, діяльнісний. Це означає, що технологія дає можливість менеджеру ефективно здійснювати профорієнтаційну діяльність щодо планування кар'єри в організації.

Список використаних джерел

1. Амеліна С. М., Кубіцький С. О. Корпоративна культура у системі управління персоналом. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2020. № 7 (39). С. 59-66.
2. Климов Е. А. Методика «ДДО». Самара : БАХРАХМ, 2001. 609 с.
3. Рибалка В. Готовність учня до профільного навчання / упоряд. В. Рибалка. К. : Мікрос-СВС, 2003. С. 84-92.
4. Рогов Е. И. Настольная книга практического психолога. М. : ВЛАДОС, 2001. С. 573-580.
5. Урсакій Ю. А., Кубіцький С. О. Роль лідера в мотивації персоналу. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2020. Вип. I-II (77-78). Економічні науки. С. 325-338.
6. Шейн Е. Якоря кар'єри. URL : <http://vsetesti.ru/1087/>

Ільїн Дімітрій
магістрант 2 р. н.
Кубіцький Сергій
кандидат педагогічних наук, професор,
завідувач кафедри управління
та освітніх технологій

ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я З ВИКОРИСТАННЯМ ІНТЕРАКТИВНИХ WEB-ТЕХНОЛОГІЙ

У сьогоденні професійний розвиток персоналу в закладах охорони здоров'я є критичним аспектом. В організаціях, які активно розвиваються, розвиток персоналу використовується для стратегічного розвитку організації, служить інструментом для впровадження змін і задовольняє потреби управління у змінах. Розвиток персоналу стає однією з найважливіших умов успіху будь-якої організації. Ця проблема стає особливо актуальною в сучасному світі, де професійні знання та навички старіють швидше через швидкість науково-технічного прогресу, ніж коли-небудь раніше. Недостатня кваліфікація персоналу впливає негативно на результати діяльності закладу охорони здоров'я.

Введення інноваційних технологій для набуття практичних навичок є головним завданням сучасної медичної освіти. Наразі, для навчання та підвищення кваліфікації фахівців у різних галузях освіти широко використовується та активно розвивається метод кейс-методу (від англійського «Case Based Learning»). Це науковий підхід, спрямований на глибоке та багатогранне розуміння складних проблем в реальних ситуаціях та сприяє формуванню професійної компетентності, розвитку розумових навичок і вмінь [2]. Використання кейс-методу в професійному розвитку медичного персоналу включає в себе набір клінічних сценаріїв, які надаються користувачам для інтерактивного аналізу. Останнім часом також

дуже популярним є використання мультимедійного формату для представлення кейсів [1; 3].

Введення кейс-методу навчання в систему професійного розвитку медичного персоналу стало актуальним завдяки потребі у поглибленні практичної підготовки майбутніх лікарів та підвищенні якості післядипломної освіти, при цьому зберігаючи належний рівень теоретичних знань. Традиційна система клінічної медичної освіти не завжди може надати достатньо можливостей для практичної підготовки лікарів через відсутність постійного зворотного зв'язку між студентом та викладачем та обмежену кількість клінічних сценаріїв. Тому використання кейс-методу, особливо з використанням інтерактивних веб-технологій та комп'ютерного моделювання на основі даних реальних пацієнтів (таких як ЕКГ, Ехо-КГ, КТ тощо), дозволяє аналізувати клінічні ситуації в режимі реального часу та застосовувати сучасні міжнародні підходи до медичної практики. Це допомагає зменшити потенційний ризик для пацієнтів та підвищити якість медичної допомоги.

Основними підставами для впровадження кейс-методу за допомогою інтерактивних веб-технологій є:

1. Недостатність пацієнтів для навчання на практиці та обмеженість можливостей практичної ілюстрації клінічних сценаріїв.
2. Потреба в поглибленні практичної складової післядипломної підготовки при збереженні належного рівня теоретичних знань.
3. Необхідність оптимізації традиційних методів навчання.
4. Потреба у якісній візуалізації додаткових методів обстеження.
5. Необхідність удосконалення методів контролю знань, зокрема через комп'ютерне тестування.
6. Важливість впровадження нових інформаційно-навчальних веб-технологій для підвищення ефективності навчання та викладання.

Наша думка полягає в тому, що кейс-метод навчання у системі професійного розвитку медичного персоналу може бути реалізований за допомогою таких компонентів:

1. Презентація клінічних випадків, що означає розповідь або виклад конкретного клінічного випадку.
2. Тренажери клінічних випадків, що включають у себе поєднання конкретного клінічного сценарію з логічно пов'язаними тестовими завданнями.
3. Інтерактивні тренажери для практичних навичок, які об'єднують теоретичний матеріал з конкретною темою та великою кількістю тестових клінічних сценаріїв.
4. Медичний навчальний веб-квест, який поєднує кілька тем в одному проблемному завданні з елементами інтерактивної гри в стилі детективу. Він також включає в себе розгалуження сценарію, поєднання теоретичного матеріалу за декількома темами, відпрацювання практичних навичок та тестові завдання.

Впровадження кейс-методу в систему професійного розвитку медичного персоналу з використанням інтерактивних web-технологій є важливою частиною активного медичного навчання як на переддипломному, так і на післядипломному етапах освіти, спрямованою на підвищення кваліфікації. Цей підхід сприяє покращенню організації активного навчального процесу, розвитку різних навичок, таких як логічне мислення, аналіз, узагальнення, систематизація та оцінка інформації. Крім того, він сприяє розвитку комп'ютерних навичок, розширенню словникового запасу і стимулює творчий потенціал, розвиваючи дослідницькі та творчі здібності. Важливим аспектом є можливість використання набутих теоретичних знань для вирішення конкретних практичних завдань, таких як клінічні випадки, що є ключовими в щоденній роботі лікарів.

Застосування кейс-методу в системі професійного розвитку медичного персоналу з використанням інтерактивних веб-технологій дозволяє

моделювати різні клінічні ситуації за допомогою сучасних web-технологій, включаючи рідкісні клінічні випадки та вправи для діагностики та лікування. Це дає можливість багаторазово відпрацьовувати навички та дії за визначеними алгоритмами, забезпечуючи індивідуальний підхід до підвищення кваліфікації медичних працівників і, в результаті, покращення якості надання медичної допомоги. Збір бази клінічних випадків із докладною візуалізацією результатів обстеження може суттєво підвищити якість медичної освіти. Перевагою є також те, що віртуальний клінічний досвід не має ризику для пацієнта, а тестовий контроль забезпечує об'єктивну оцінку рівня майстерності, а також надає можливість навчатися у зручний час, незалежно від робочого графіку [10; 12].

Таким чином, нами запропоновано впровадження кейс-методу в систему професійного розвитку медичного персоналу, включаючи КНП «Консультативно-діагностичний центр». Цей метод ґрунтується на використанні набору клінічних випадків, що пропонуються користувачам для аналізу в інтерактивному форматі, включаючи мультимедійне представлення.

Можливі варіанти використання кейс-методу в системі професійного розвитку медичного персоналу включають презентацію клінічних випадків, тренажери клінічних випадків, інтерактивні тренажери для відпрацювання практичних навичок та медичні навчальні веб-квести.

Список використаних джерел

1. Вороненко Ю. В. Напрями розвитку системи медичної освіти в Україні: погляд у майбутнє. *Медична освіта*. № 3. 2017. С. 32-35.
2. Інноваційні освітні технології в післядипломному навчанні лікарів: психолого-педагогічні аспекти / За ред. О. М. Хвисюк, В. Г. Марченко, М. П. Гиря та ін. *Актуальні питання вищої медичної освіти в Україні : матеріали 15-ї Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар.* Тернопіль: ТНМУ. 2018. С. 70-74.

3. Мельник О. Інноваційні технології професійного розвитку персоналу закладу охорони здоров'я. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні : матеріали доповідей Наукової інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу*. Тернопіль, 25 листопада 2021 року. 2021. С. 202-204.

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ВЗАЄМОДІЇ ЛІДЕРА З КОМАНДОЮ

Актуальність проблеми формування механізму взаємодії лідера з командою в організації полягає в тому, що кожна організація стикається з проблемою пошуку лідера, який зможе організувати роботу співробітників, бути відповідальним за свої рішення і доводити всі поставлені цілі до успішного завершення. В силу того, що ця людина не завжди є безпосереднім керівником організації необхідно розглянути, якими якостями повинен володіти лідер, і яку роль лідер виконує в організації [8].

Виходячи із запропонованої компанією програми стимулювання праці, можна прийти до висновків щодо критеріїв оцінки ефективності команди. Для того, щоб їх визначити необхідно відзначити основні показники ефективної роботи команди: досягнення цілей кожним членом команди, задоволення інтересів учасників; досягнення цілей компанії, вирішення задач, поставлених компанією перед командою; посилена соціальна взаємодія в групі.

В якості об'єкту спостереження нами був обраний один з офісів продажів у Харківській філії ТОВ «Медпром».

Склад колективу, необхідного для забезпечення роботи цього офісу продажів складається з п'яти чоловік, одним з яких є менеджер салону, який призначається керуючим мережею офісів продажів.

Набір фахівців в цій ОП відбувається випадковим способом; ОП був вперше представлений на ринку операторських послуг в січні 2021 року.

Етап 1. Адаптація команди. Загальна характеристика ситуації: салон зв'язку нещодавно відкритий – спостерігається низький рівень клієнтопотіку, виробнича діяльність практично відсутня.

Діяльність учасників соціальних подій: комунікаційні зв'язки дуже неміцні, учасники групи погано знайомі один з одним, внаслідок чого не підтримують активне спілкування. Основна частина співробітників вельми некомпетентна в своїх безпосередніх обов'язках, тому вони змушені звертатися до більш досвідчених колег. Присутня обережність у взаємодії між співробітниками.

Кваліфікація більш досвідчених працівників дозволяє їм виділити велику зону відповідальності і взяти на себе навчання менш досвідчених колег.

На цьому етапі керівник є епіцентром взаємозв'язку в групі, він займається координацією діяльності учасників групи. Для розуміння цілей команди і постановки завдань перед кожним підлеглим менеджер мотивує своїх співробітників, роз'яснюючи дію схеми преміювання. Як наслідок – співробітники розуміють складний механізм системи оплати праці, чітко усвідомлюючи, яку саме винагороду вони отримають, виходячи з результатів своєї робочої діяльності.

Менеджер навчає підлеглих, використовуючи свій особистий приклад, а також приклад співробітника з великим досвідом роботи. Також він ставить завдання, співмірні з рівнем компетенції, після виконання яких працівникам буде необхідно дати звіт за результатами та ефективності своєї робочої діяльності. При цьому менеджер контролює дотримання регламентів компанії, а також правил техніки безпеки. На цьому етапі керівник поставив собі такі завдання:

1. Дати розуміння працівникам цілей їх роботи, за що вони отримають більше грошову винагороду, тим самим простимулювавши робочу діяльність співробітників.

2. Забезпечити співробітникам можливість працювати самостійно і нести відповідальність за свою діяльність.

3. У міру зростання компетенції співробітників делегувати деякі свої робочі функції і рівномірно розподілити між ними їх ролі і обов'язки.

Розподіл обов'язків і контроль за їх виконанням, навчання, допомогу в критичних ситуаціях бере на себе лідер.

Етап 2. Групування. Загальна характеристика ситуації: популярність офісу продажів стає значно вище, клієнтопотік збільшується з кожним днем. Комерційне представництво стає об'єктом первинної уваги з боку вищого керівництва, перевірки діяльності співробітників, відстеження виконання завдань команди, контролю діяльності лідера команди.

Діяльність учасників соціальних подій: відстеження комунікаційних зв'язків, збіг інтересів співробітників призводить до згуртування колективу. З'являються симпатії до успіхів один одного. Члени команди діляться на дрібні підгрупи, виходячи зі збігу інтересів або ж навпаки – за випадковим збігом негативних реакцій у відношенні до певної ситуації або об'єкту. Співробітники приймають на себе велику частку відповідальності за свою робочу діяльність. Менш досвідчені учасники команди впевненіше взаємодіють з клієнтами завдяки підвищенню рівня компетенції. Кожен співробітник знає свою зону відповідальності, функціонал, наведений план з виконання завдань як всією командою, так і власний індивідуальний [3].

Поведінка керівника на цій стадії: лідер звільняє себе від необхідності постійного контролю індивідуальної діяльності кожного співробітника окремо. Він дає можливість команді безпосередньо налагоджувати комунікаційні зв'язки між собою в робочій діяльності для майбутнього спільного досягнення командних цілей. При цьому лідер не припиняє повністю контролювати дії співробітників, він просто переміщує свою увагу з діяльності окремих співробітників на координування взаємодій всіх членів команди.

Роль лідера все ще є значною з огляду на те, що основним його обов'язком є контроль взаємодії учасників групи і відстеження їх діяльності.

Етап 3. Кооперація. Загальна характеристика ситуації майже ідентична попередній, за винятком наявності під час цієї стадії підвищеного трафіку клієнтів у святкові дні, що помітно полегшує колективу виконання поставлених завдань, поставлених керівництвом.

Діяльність учасників подій: команда переосмислює стратегію виконання завдань у зв'язку з появою нового відчуття згуртованості. Комунікаційний зв'язок співробітників налагоджений, члени групи відкриті і захоплені діяльністю, індивідуальні цілі працівників збігаються з командними. Вперше група проявляє організованість дій, спрямовану на досягнення цілей. Атмосфера довіри і згуртованості дозволяє співробітникам отримувати емоційне задоволення від взаємодії один з одним. Починають проявлятися психологічні особливості кожного з членів групи.

Лідер продовжує контролювати результативність команди в цілому і кожного співробітника окремо. Поява незалежного від лідера фактору підвищеного клієнтопотoku дало лідеру можливість ще раз простимулювати підлеглих нагадуванням про преміальну частину заробітної плати, яка залежить від зусиль самих працівників в обслуговуванні клієнтів.

Виходячи з опитування менеджера, де описані особистісні характеристики співробітників, їхні переваги й недоліки, що вплинули на розподіл ролей і функціональних обов'язків з точки зору менеджера.

Етап 4. Нормування діяльності.

Загальна характеристика ситуації: нормалізація трафіку клієнтопотoku, салон зв'язку ще не володіє рівнем середньої прохідності, але стає впізнаваний серед постійних клієнтів. Соціальна взаємодія членів команди позиціонує себе як абсолютно єдине ціле. Особистісні відносини всередині групи дуже тісні, проявляється яскрава емоційна динаміка групи.

Поведінка лідера на цьому етапі стає менш інтенсивною з внутрішньої сторони групи. Команда в функціональному сенсі стає самостійною робочою

одиницею, тому лідер вже не відчуває необхідність постійного контролю над діяльністю членів групи і всієї команди в цілому. Лідер дозволяє учасникам самим нести відповідальність за загально групові дії.

Етап 5. Функціонування групи.

Загальна характеристика: даний салон є повноцінним осередком отримання прибутку компанії. Він знаходиться під пильною увагою вищого керівництва. Як і всі інші салони більше не має статусу «нового салону», а тому не може обґрунтувати можливі майбутні невдачі за допомогою цього аргументу.

Діяльність учасників події. Система ролей, яку встановив менеджер, увійшла в використання. Члени групи успішно приступили до виконання своїх функціональних обов'язків. Учасники команди мають право голосу для вирішення критичних або конфліктних ситуацій. Підтримується прагнення до нововведень і зміни підходів до робочої діяльності. Кожен член групи ясно уявляє цілі компанії, способи вирішення завдань як своїх, так і організації. Група відрізняється високою соціальною організованістю, підвищеним рівнем кваліфікації, і являє собою єдине психологічне братство.

Роль і поведінка лідера на цій стадії: в цьому випадку керівник змінює свою роль «учасника» на «керуючого», більшість питань як адміністративних, так і професійних вирішуються без участі керівника групи, команді не потрібне втручання з боку лідера в подоланні критичних ситуацій і технічних труднощів.

Основними завданнями лідера на цьому етапі є: 1. Пошук зовнішніх ресурсів, необхідних для налагодженої роботи всіх колег. 2. Пряма взаємодія з зовнішніми співробітниками служби безпеки, бухгалтерії, вищого керівництва та іншими співробітниками поза офісом. Лідер стає формальним представником групи. 3. Лідер збирає кінцеву інформацію про результати діяльності, досягнуті цілі команди. 4. Лідер несе відповідальність за результати групи перед вищим керівництвом. 5. Лідер розподіляє заходи відповідальності між членами команди як за невиконання своїх окремих

завдань, так і завдань, поставлених всій команді. 6. Керівник, так само, як і всі співробітники компанії займається підвищенням кваліфікації, саморозвитком для збільшення своїх шансів на просування по кар'єрних сходах [5, 6].

Таким чином, формування ефективної команди є складним багатоетапним процесом, результат якого необхідно застосувати для досягнення певних цілей компанії. Створення ефективної команди є запорукою успішної побудови стратегії підприємства. Такий масштабний процес необхідно контролювати, направляти в бік успішного вирішення завдань. Ця значуща для роботи організації роль відведена керівнику, метою якого буде отримання найкращого результату діяльності команди із застосуванням мінімальних трудовитрат.

Список використаних джерел

1. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Кубіцький С. О., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління організацією: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2021. 464 с.
2. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / укладачі: К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. Суми : Сумський державний університет, 2020. 175 с.
3. Методи управління людськими ресурсами при формуванні команд мультипроектів та програм: монографія / Н. В. Доценко, Л. Ю. Сабадош, І. В. Чумаченко; за заг ред. І. В. Чумаченко; Харків : Нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова, 2015. 201 с.
4. Пірен М. Лідерство: сутність та реалізація в українському суспільстві : навч. посібник. К., 2012. 232 с.
5. Скібіцька Л.І. Лідерство та стиль роботи менеджера : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2019. 192 с.
6. Сорочан О. Формування ефективної команди, або книжка про те, що один у полі не воїн. Київ, 2019. 104 с.

7. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник / О. Г. Романовський, Т. В. Гура, А. Є. Книш, В. В. Бондаренко. Харків, 2017. 100 с.

8. Урсакій Ю. А., Кубіцький С. О. Роль лідера в мотивації персоналу. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2020. Вип. І-ІІ (77-78). Економічні науки. С. 325-338.

Копайгора Валерія
магістрантка 2 р.н.
Базелюк Василь
кандидат педагогічних наук, доцент
кафедри управління
та освітніх технологій

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Сучасні процеси реформування місцевого самоврядування вимагають вирішення питання щодо формування ефективної кадрової системи управління в органах місцевого самоврядування. Становлення процесу стратегічного кадрового менеджменту вимагає якісного аналізу роботи структурних підрозділів та муніципальних підприємств і розуміння того, чого прагнуть місцеві жителі й інші ключові зацікавлені особи, включаючи центральний уряд [1].

Особливо актуальним в умовах децентралізації в нашій країні стає питання формування системи ефективного використання персоналу органів місцевого самоврядування, забезпечення об'єднаних територіальних громад якісним персоналом, оскільки його професійний рівень є однією з передумов успішного розвитку громади. Органи місцевого самоврядування мають знаходити оптимальну систему ефективного використання кадрів, а саме найбільш ефективні способи найму на роботу, заохочення, винагородження, утримання, розвитку та підвищення кваліфікації своїх працівників. Це має важливе значення для ефективної, раціональної та злагодженої роботи органу місцевого самоврядування, що забезпечує високоякісні та орієнтовані на громадян послуги.

Персонал (від лат. *persona* – особистість) або штат – колектив працівників або сукупність осіб, що здійснюють трудові функції на основі трудового договору (контракту) [2].

Або ще є більш конкретизоване поняття, а саме персонал – це особовий склад, колектив працівників певної установи, підприємства тощо; штат. Група робітників установи, підприємства, що працюють в одному відділі, на одній ділянці роботи або виконують ті самі функції, мають той самий фах [3].

Суть ефективності використання персоналу полягає у раціональному використанні інтелектуальних, організаторських, творчих здібностей працівників на основі покращення змісту праці, її гуманізації, виключення монотонності та беззмістовності праці.

Система ефективного використання персоналу в органах місцевого самоврядування являє собою комплекс заходів, спрямованих на забезпечення умов для ефективної реалізації творчого, фізичного і трудового потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування. Використання персоналу повинно відповідати цілям органу місцевого самоврядування, не ігнорувати інтереси персоналу і дотримуватись законів про працю. Оптимальність функціонування системи місцевого самоврядування знаходиться у прямій залежності від того, наскільки ефективно, з урахуванням перспектив розвитку, здійснюється використання персоналу органу місцевого самоврядування [2].

Формування системи ефективного використання персоналу в фінансовому управлінні Южноукраїнської міської ради ґрунтується на наступних факторах:

- підвищення якості підбору кадрів (шляхом проведення конкурсів);
- підвищення кваліфікації персоналу та покращення рівня його освіти (в середньому 17-18 посадових осіб підвищували кваліфікацію в рік, 1 особа підвищила рівень освіти до магістерського ступеня);
- оптимізація організаційних чинників розстановки персоналу (оптимальне розміщення робочих місць спеціалістів для найбільш ефективної взаємодії між відділами та керівництвом);

- підвищення інноваційної спрямованості використання кадрів (оновлено 15 одиниць комп'ютерної техніки та 9 одиниць оргтехніки);
- підвищення рівня мотивації працівників управління (високий рівень механізму преміювання, нагороди та відзнаки);
- оптимізація затрат робочого часу (технічна автоматизація процесів та достатній рівень взаємодії, взаємозамінність).

На основі проаналізованого теоретичного матеріалу та проведеного дослідження нами було сформульовано шляхи підвищення ефективності використання персоналу виконавчих органів рад, посилення кадрового потенціалу громад.

Етап 1. Проведення експертної оцінки структури установи, моніторинг ефективності функціонування структури. В результаті таких дій доцільно розглянути можливість оновлення, оптимізації існуючої структури органу, виходячи із його функціональних повноважень.

Етап 2. Проведення оцінки персоналу установи шляхом проведення щорічних оцінок, кадрового аудиту, застосування профілів компетентності посад, моніторингу якості надання послуг кожним спеціалістом, враховуючи як наявність скарг на нього, так і подяк від населення громади, щорічне оцінювання кваліфікаційних якостей працівників.

Етап 3. Професійний підбір та якісна розстановка кадрів шляхом впровадження ефективного рекрутингу та створення Банку кадрів, тісно співпрацюючи з територіальними центрами зайнятості.

Етап 4. Просування по службі кращих працівників, застосовуючи кадровий резерв, стажування на вищих посадах.

Етап 5. Робота з талановитою молоддю, а саме реалізація програми студентських стажувань, практики, тісна співпраця з профільними вищими навчальними закладами, що дозволить залучати молодь до проходження служби в органі місцевого самоврядування, збільшити частку спеціалістів віком до 35 років у загальній кількості працівників органу місцевого самоврядування.

Етап 6. Навчання та підвищення кваліфікації спеціалістів установи шляхом організації процесу навчання за програмою «Муніципальний університет перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб органу місцевого самоврядування», яка включає лекції, тренінги, супервізії, круглі столи, семінари, курси, пошуку навчальних програм та ведення обліку нарахованих кредитів ЄКТС за проходженням працівниками професійного навчання з метою стимулювання спеціалістів до підвищення кваліфікації, обмін досвідом між спеціалістами схожого профілю інших громад.

Етап 7. Виявлення лідерів серед членів колективу шляхом тестування, анкетування, організація тренінгів з метою виявлення лідерських здібностей для формування бази спеціалістів, здатних замінити керівника установи.

Етап 8. Оцінювання морально – психологічного стану посадових осіб місцевого самоврядування шляхом опитування, анкетування, моніторингу роботи з метою підвищення рівня корпоративної культури. Такі дії дозволять оцінити рівень «бажання» посадових осіб ефективно та критично відноситись до виконання свого функціоналу.

Етап 9. Проведення майстер – класів та корпоративних заходів для укріплення командного духу в колективі установи.

Ефективність діяльності та функціонування місцевого самоврядування суттєво залежить від організації діяльності їх посадових осіб; якісного проведення добору, розстановки, професійної підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, рівня професійної компетентності посадовців та їх відповідності сучасним вимогам. Іншими словами, рівень ефективності роботи органу місцевого самоврядування напряму залежить від рівня ефективності використання персоналу в ньому.

Список використаних джерел

1. Кагановська Т. Є. Функції і методи в структурі концептуальної основи правового регулювання кадрового забезпечення державного управління /

Т. Е. Кагановська. *Проблеми законності. Питання конституційного права і державного будівництва*. Х. : Право, 2018. Вип. 121. 160 с.

2. *Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб.* / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с

Нестерук Владислав
магістр 2 р. н.
Балановська Тетяна
кандидат економічних наук,
професор, професор кафедри
управління та освітніх технологій

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ

У сучасному світі, який зазнає впливу глобалізації, створення ефективних команд стає дуже важливим питанням. Успіх організації безпосередньо залежить від навичок та компетентності її працівників, а також від їхньої здатності працювати в команді та використовувати свій колективний потенціал. Зараз загальноприйнятою є думка, що в конкурентному середовищі не окремі організації, а команди управлінців визначають успіх. Тому формування ефективної команди стає ключовим завданням для будь-якого суб'єкта господарювання [1].

Команда – це колектив фахівців, які поділяють цілі, цінності та загальні підходи до реалізації спільної діяльності, мають взаємодоповнювальні навички, беруть на себе відповідальність за кінцеві результати. Стабільність роботи організації, ефективність її діяльності – це не сума діяльності кожного із співробітників окремо, це робота команди.

Важливо розрізняти поняття «команда» та «група». Група – це будь-яка кількість людей, що взаємодіють один з одним і психологічно усвідомлюють присутність інших членів групи, а команда – це група, члени якої впливають один на одного заради досягнення спільної мети; головне, що відрізняє команду від групи, – це ефект синергії [5].

Синергія (від грецьк. – співучасть, сприяння, допомога, співництво) – комбінований вплив чинників, які характеризується тим, що їхня об'єднана

дія істотно перевершує ефект кожного окремо взятого компонента та їхньої суми.

Основа концепції «команда» полягає у тому, що всі її члени схильні до єдиної стратегічної мети і разом з тим несуть колективну відповідальність за її досягнення [4].

Ініціатива використання командних підходів в менеджменті походить із світу спорту і активно впроваджувалася у практиці менеджменту в 60-70 роки XX століття. У сучасний час командна робота є однією зі засадних моделей управління, що сприяє повноцінному розвитку організації.

Командоутворення (англ. «teambuilding») – побудова ефективної команди, створення групи людей націлених на досягнення єдиного результату, працюючої злагоджено, як єдиний організм. Це цілеспрямований процес формування специфічних методів взаємодії між людьми в організації, що дозволяє ефективно використовувати їхні енергетичні, інтелектуальні та творчі потенціали [5].

Основна мета командоутворення в організації полягає в створенні необхідних умов для розвитку навичок ефективної роботи в команді, формування самої команди, культивування командного духу, навчанні співпрацювати в команді, ідентифікації лідерів та збільшенні інформального спілкування серед учасників.

Формування команди базується на принципах: *цілеспрямованість, згуртованість, відповідальність*.

Виділяють наступні етапи формування команди.

Етап 1. Визначення цілей формування команди.

Етап 2. Прийняття рішення про лідерство в команді.

Етап 3. Підбір членів команди.

Етап 4. Налагодження комунікативних зв'язків між членами команди.

Етап 5. Розподіл функціональних обов'язків між членами команди.

Етап 6. Розвиток командної взаємодії [5].

Роль лідера у формуванні команди просто незаперечна не тільки з людської точки зору, але і з точки зору бізнесу. Робота лідера відчувається не тільки в підвищенні духу командності та товариства, а й для гарантії виконання завдань, в підвищенні показників, прикладі роботи, гарантії для керівників і підлеглих [6].

На етапі відбору членів команди важливим є розуміння необхідних якостей особистості для членів команди. До найважливіших характеристик, які повинні враховуватися при відборі членів команди, входять:

- професіоналізм;
- мотивація;
- комунікабельність;
- професіоналізм + мотивація + комунікабельність [3].

Після відбору персоналу з числа осіб, які прийшли виконувати конкретну роботу за певною винагородою, важливо створити команду прихильників компанії, які не прагнуть лише матеріального заохочення і мотивуються іншими чинниками, та мають здатність до спільної роботи з виникненням синергетичного ефекту. Перш за все, слід акцентувати увагу на наявних в організації (бізнесові, організаційні та інші) процесах, зокрема їх конфліктній природі.

Другий важливий аспект полягає в тому, щоб у команди був лише один керівник. Якщо структура є «матричною», то слід докладно прописати всі бізнес-процеси та обов'язки посадових осіб.

На наступному етапі важливо забезпечити розуміння і правильне виконання завдань всіма членами команди. В умовах імітації необхідно розробити загальне розуміння (спільний набір понять), вивчити особливості взаємодії, розібратися в мотивації та її створенні. Це призведе до гармонії в роботі, єдності, різкого підвищення мотивації до праці і покращення якості виконаної роботи [2].

Ефективну команду можна охарактеризувати загальноприйнятими критеріями ефективності організаційної структури. Однак є специфічні риси,

які характеризують команду. Перш за все, це спрямованість всієї команди на досягнення кінцевого результату, ініціатива та творчий підхід у вирішенні завдань. Висока продуктивність та пошук найкращих варіантів рішень, активне та інтересне обговорення виникаючих проблем - це риси, що визначають ефективність команди [5].

Ефективною можна назвати таку команду, в якій:

- члени команди мають єдине уявлення про загальнокомандні цілі, завдання та перспективи розвитку;
- єдина система цінностей та єдність правил всередині команди;
- кожен член команди має особисту зацікавленість в досягненні командних цілей;
- єдиний лідер, визнаний командою;
- неформальна і відкрита атмосфера;
- члени групи прислухаються один до одного;
- в обговоренні принципових питань беруть участь всі члени групи;
- в ході обговорення заохочується як висловлювання ідей, так і вираження почуттів;
- рішення ґрунтується на одностайності, а не на голосуванні більшості;
- конфлікти і розбіжності між членами групи центруються навколо ідей і методів, а не особистостей [5].

Отже, процес формування ефективної команди є складним та має багато етапів. Його результат слід використовувати для досягнення корпоративних цілей. Створення ефективної команди важливе для успішної реалізації стратегії підприємства. Цей складний процес потребує системного контролю та керівництва, спрямованого на досягнення завдань. Керівник відіграє ключову роль у цьому процесі та повинен досягати найкращих результатів від командної роботи при мінімізації зусиль.

Список літератури

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.

URL: http://dglb.nubip.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6297/3/Balanovska_STUP.pdf

2. Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. Менеджмент для керівників. Київ: Знання, 1999. 556 с.

3. Кізян С. М., Небава М. І., Адлер О. О. Вступ до фаху. Менеджер і команда: теоретичні та практичні аспекти: навч. посіб. Київ: Вид. дім «Слово», 2014. 168 с.

4. Міщенко А. П. Стратегічне управління. навч. посіб. Київ: «Центр навчальної літератури», 2004. 285 с.

URL: https://pidru4niki.com/19991130/marketing/strategichne_upravlinnya

5. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Вінниця, 2016. 150 с.

URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Pryschak_Mykola/Psykholohiia_upravlinnia_v_orhanizatsii.pdf

6. Урсакий Ю. А., Кубіцький С. О. Роль лідера в мотивації персоналу. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2020. Вип. І-ІІ (77-78). Економічні науки. С. 325-338.

Педченко Роман
магістрант 2 р.н.
Кубіцький Сергій
кандидат педагогічних наук, професор,
завідувач кафедри управління та
освітніх технологій

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ ЗА КОРДОНОМ

Актуальність і важливість професійного розвитку працівників за кордоном визначено в резолюції VI міжнародної конференції з освіти дорослих (CONFINTEA VI), проведеної у Бразилії в 2009 році під егідою ЮНЕСКО. У резолюції серед головних інструментів вирішення глобальних проблем XXI століття зазначено потребу вдосконалення людських ресурсів (поруч із збереженням миру, розширенням демократії, дотриманням прав людини, стійким розвитком економіки й захистом довкілля). У XXI столітті на зміну теорії, що розглядала людей на виробництві як чинник витрат, прийшла теорія управління людськими ресурсами, згідно з якою люди є провідним ресурсом, яким необхідно раціонально управляти, створювати сприятливі умови для його розвитку, вкладаючи в це значні кошти [1].

У більшості джерел зазначається, що високорозвинені країни світу вже давно досліджують вплив професійного навчання і професійного розвитку працівників на продуктивність праці людини. Зокрема, у США було встановлено, що інвестиції в людські ресурси засобами професійного навчання підвищують продуктивність праці робітників: при підвищенні витрат на навчання на 10%, продуктивність праці зростає на 8,5%. Тому за кордоном на розвиток персоналу витрачають до 10% від фонду оплати праці. Навчання здійснюється зазвичай не рідше, як через кожні три роки. В Україні ж ситуація категорично різниться: витрати на навчання складають до 2%

фонду оплати праці, а періодичність підвищення кваліфікації у середньому становлять один раз на 12 років. Часто саме навчання персоналу стає для деяких країн їх конкурентною перевагою (наприклад, Японія, США, Франція). На рівні Європейського Союзу велику увагу при плануванні розвитку персоналу приділяють соціальним партнерам та їх ролі у сприянні професійного навчання персоналу на самому виробництві.

У економічно розвинених країнах світу частка витрат підприємств на професійне навчання та розвиток працівників є значно більшою та коливається у межах від 1,1 % у Нідерландах до 1,8 % у Великобританії. Для порівняння, частка витрат підприємств на професійне навчання та розвиток працівників у структурі загальних витрат на робочу силу в Україні не перевищує 0,3 % і має поступову тенденцію до скорочення [3, с. 113]. Обов'язкове забезпечення такого високого рівня інвестування у людський капітал у цих та інших європейських країнах контролюється на державному рівні та реалізується через дієву систему податкового стимулювання.

У Нідерландах практикується формування індивідуальних рахунків на навчання низько кваліфікованих працівників. Особи, які потребують підвищення кваліфікації, отримують можливість відкрити цільовий рахунок, на який нараховується субсидія у розмірі 454 євро. Рахунок поповнюється підприємством та працівником, кошти з рахунку можуть бути витрачені лише на підвищення кваліфікації.

В Угорщині поширеним засобом участі держави у фінансуванні процесу професійного навчання є проведення грантових конкурсів серед працівників на здобуття стипендії для підвищення кваліфікації. Їх двічі на рік проводить міністерство, до повноважень якого належить регулювання сфери праці [4].

Вкрай цікавими є практичні кейси вкладання значних коштів компаніями саме у розвиток людських ресурсів, які емпірично доводять представлені вище положення. Наприклад, О. Баніт у своєму дослідженні презентує кейс корпоративного навчального центру відомої у всьому світі німецької автомобільної транснаціональної корпорації Фольксваген Груп

(Volkswagen Group), материнська компанія якої знаходиться у Вольфсбурзі (Німеччина), а підрозділи розташовані в Європі, Америці, Азії та Африці [1].

Зазначений кейс є прикладом системного підходу управління професійним розвитком персоналу, що здійснюється в межах загальної корпоративної стратегії. Згідно з цим кейсом, Фольксваген Груп поставила перед собою 4 стратегічних цілі: стати лідером за якістю і задоволеністю клієнтів; стати найпривабливішим роботодавцем у автомобільній промисловості; випускати більше 10 млн. автомобілів на рік; мати 8 % прибутку від продажів.

Менеджмент компанії усвідомлював, що досягнення поставлених цілей повністю залежить від компетентного й висококваліфікованого персоналу. Це призвело до створення глобальної освітньої персонал-стратегії, яка об'єднала усі корпоративні навчальні центри у внутрішньофірмову структуру – Фольксваген Груп Академія (Volkswagen Group Academy): «... висококваліфіковані працівники є ключовим чинником успіху. Тільки вони можуть виробляти автомобілі, необхідні на світових ринках як сьогодні, так і в майбутньому. Час, коли можна було обмежитися попередніми моделями на ринках, що розвиваються, минув. ... Виробництво всіх марок є спільним завданням і потрібно об'єднати зусилля. ... Нам потрібні висококваліфіковані спеціалісти на всіх наших заводах у всьому світі. ... Для того, щоб це здійснити, освітня та професійна діяльність персоналу повинні бути об'єднані та реорганізовані по всій Фольксваген Групі. ... Тому мета нині така: технічне навчання в рамках стандартів Фольксваген Груп. ... Саме тому ми беремо модель німецької освіти за приклад для нашого дуального навчання за кордоном» (Р. Лінде, очільник корпоративного освітнього центру, 2013) [1]. Основними завданнями Академії було визначено підвищення кваліфікації персоналу всіх дванадцяти корпоративних брендів та забезпечення однаково високої якості стандартів у всіх підрозділах, незалежно від місця їхнього розташування.

Ефективним шляхом сприяння навчанню працівників підприємств є підтримка наставництва. Наприклад, у Бельгії реалізується програма «Навчання на підприємстві», коли досвідчені працівники (старші за 50 років) проводять індивідуальне навчання (від 300 до 480 годин на рік) молодих працівників, стаж роботи яких є меншим ніж півтора року [4, с. 28].

Як свідчить зарубіжний досвід для професійного навчання кадрів в Україні необхідно задіяти різні механізми фінансування (наразі в Україні зобов'язання щодо фінансування професійного навчання покладається тільки на роботодавця, тому значна кількість підприємств не мають можливості підвищувати кваліфікацію персоналу відповідно до вимог сучасного виробництва), а саме:

- державні субсидії роботодавцям, що створюють додаткові навчальні місця для виробничого навчання і навчання на робочому місці;
- створення фондів, в які роботодавці перераховують певний відсоток від фонду заробітної плати, для відшкодування роботодавцям, які здійснюють навчання працівників, частини витрат на навчання;
- створення в рамках колективних договорів навчальних фондів, активи яких формуються з податку на фонд заробітної плати, або за рахунок дотацій;
- надання позик для організації курсів перенавчання і перепідготовки висококваліфікованих працівників;
- державні дотації на навчання; податкові пільги підприємствам [2, с. 96].

Вивчення зарубіжного досвіду свідчить, що управління та фінансування процесу професійного розвитку працівників підприємств можливе у декількох напрямках: - ринкова модель, згідно з якою управління людськими ресурсами здійснюється фінансовими інструментами через оплату професійного навчання або відповідні внески; - адміністративна модель, за якої рух ресурсів регулюється за допомогою податків (з усіх громадян, найманих працівників або роботодавців); відповідно, рівень фінансової підтримки навчання залежить від місця проживання, розміру доходу,

оподаткування, структури особистих витрат, сектора економіки, одержуваного прибутку, коли державні кошти розподіляються між користувачами навчальних програм; - цільова модель, що надає можливість навчатися тим, хто оплачує навчання; у такому випадку загальні податки до бюджету замінюються цільовим податком на освіту.

Отже, пріоритетними напрямками подальшого розвитку підприємств нашої країни є більш широке використання досвіду провідних економік світу у сфері управління якістю та розвитком кадрів, формування і підтримка культури якості, розробки і впровадження стандартів з розвитку персоналу, адаптованих до потреб конкретної організації. З 2000 по 2022 рік Україна постійно демонструвала зростання Індексу людського розвитку: «Україна та українці виявили величезну стійкість і бажання досягти успіху в цій країні. Про це свідчить зростаючий у країні Індекс людського розвитку» (постійна представниця Програми Розвитку ООН в Україні Д. Герчева).

Список використаних джерел

1. Баніт О. В. (2018). Системи професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях: досвід Німеччини і Польщі: монографія. Київ: ДКСЦентр. 414 с.
2. Дроздова А. О. (2012). Світовий досвід професійного навчання і розвитку персоналу. *Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери: матеріали X Міжнар. наук.-теорет. конф. молодих учених і студентів*. Донецьк: ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», Т. 1. С. 94-96.
3. Захарова О. В. (2010). Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування: монографія. Донецьк: ДРУК-ІНФО. 378 с.
4. Петрова Т. (2010). Професійний розвиток працівників: проблеми стимулювання персоналу та заінтересованості роботодавців. *Україна: аспекти праці*. № 2. С. 26-34.

Петрушенко Тетяна
магістрантка 2 р.н.
Свердан Михайло
кандидат економічних наук, доцент
кафедри інвестиційного
та виробничого менеджменту

ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОРУ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Імідж підприємства впливає на його конкурентоспроможність, оскільки він визначає, наскільки споживачі готові вибирати продукцію чи послуги саме цього підприємства порівняно з конкурентами. Імідж підприємства може бути позитивним або негативним і залежить від багатьох факторів, включаючи якість продукції, репутацію, маркетингові зусилля та внутрішню культуру компанії. Досягнення позитивного іміджу - це складний і тривалий процес, але він може відігравати ключову роль у привертанні та утриманні клієнтів і досягненні успіху на ринку.

Для успішного формування, підтримки та розвитку іміджу, необхідна обґрунтована та ретельно спланована діяльність всього колективу підприємства. Ця діяльність має бути спрямована на внутрішні та зовнішні аспекти.

Внутрішній імідж підприємства формується через відносини між працівниками та керівництвом, їх загальний спрямований на успіх, а також соціально-психологічний клімат в організації [1, с.35].

Зовнішній імідж означає сприйняття та враження підприємства серед споживачів, інвесторів, конкурентів, фінансових установ, постачальників та їх реакцію на цей імідж [2, с.147].

Позитивний імідж надає можливість підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку, сприяє приверненню споживачів та партнерів, допомагає збільшити обсяги продажів та полегшує

доступ до ресурсів. Усі аспекти іміджу спрямовані на досягнення трьох ключових цілей компанії: досягнення високої компетентності та ефективності у взаємодії з клієнтами, створення та підтримку позитивного іміджу, який спонукає споживачів довіряти підприємству, і встановлення емоційного зв'язку з покупцями та суспільством.

Практичні аспекти дослідження проводились на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд». Головною сферою діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» є оптова та роздрібна торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами в неспеціалізованих магазинах.

Торгівельна мережа «Сільпо» є однією з найбільших національних мереж продовольчих супермаркетів. Станом на 31 грудня 2022 року загальна кількість торгівельних об'єктів складає 305 супермаркетів (порівняно з 338 у 2021 році) у 71 місті України (порівняно з 80 містами у 2021 році). До складу мережі також входять 4 делікатес-маркети «LE SILPO» з преміальним асортиментом продуктів харчування та непродовольчих товарів, а також 4 магазини формату OffTop, спеціалізовані на продажу товарів категорії non-food. Крім того, Товариство володіє об'єктами логістики, включаючи автопарк, станції технічного обслуговування та склади розподільчих центрів класу А. Також в складі компанії є ресторан «Positano» та мережа фудкортів «Сільпо Restro» у торгових мережах [3].

Основним принципом роботи є найширше та найякісніше задоволення потреб споживачів. Тому в супермаркеті «Сільпо» можна придбати всі необхідні продукти харчування та непродовольчі товари. Асортимент продукції нараховує до 20000 найменувань продуктів харчування і супутніх товарів. Частка продовольчих товарів становить понад 80% [3].

ТОВ «Сільпо-Фуд» діє у нестабільному середовищі, де конкуренція висока і вплив економічних факторів (таких як вартість товарів, інфляція гривні, обмежена кредитоспроможність та загострена конкурентна боротьба) на підприємство великий. Потенційні можливості компанії включають поліпшення обслуговування споживачів, оптимізацію управління

торговельними процесами та підвищення кваліфікації свого персоналу. Господарська діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» відзначається погіршенням фінансового стану та рентабельності, що може потребувати уваги та коригуючих заходів для відновлення фінансової стійкості та прибутковості підприємства.

На основі даних, що знаходяться у відкритому доступі, та використовуючи методи експертних оцінок, нами було здійснено оцінку іміджу ТОВ «Сільпо-Фуд», яка свідчить про успішну роботу компанії у багатьох аспектах, але також вказує на можливість покращення в окремих сферах, наприклад, у зниженні цін та підвищенні рівня витрат на рекламу [3]. Рекомендацією для ТОВ «Сільпо-Фуд» може бути подальше розвиток і збільшення інвестицій у напрямках, де бали були нижчими, щоб підтримати і підвищити свій імідж на ринку супермаркетів. Водночас, загальна проблема полягає в необхідності покращення конкурентних показників та більш активної роботи над збільшенням видимості та репутації бренду. Важливо проводити аналіз та впроваджувати стратегії, спрямовані на вирішення цих проблем, щоб зміцнити позиції ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку супермаркетів і підвищити споживчу довіру.

Імідж компанії впливає на довіру споживачів до її продуктів і послуг. Якщо імідж позитивний і асоціюється з якістю та надійністю, споживачі більше схильні вибирати продукцію ТОВ «Сільпо-Фуд» над конкурентами. Покращення іміджу допоможе виділитися на ринку і стати більш привабливою альтернативою для споживачів. Це може включати в себе унікальний бренд, дизайн упаковки, маркетингову стратегію або інші аспекти, які роблять «Сільпо-Фуд» особливою.

Сильний бренд може дозволити компанії встановлювати вищі ціни за свою продукцію. Якщо імідж ТОВ «Сільпо-Фуд» стає більш позитивним та привабливим, це може дозволити підвищити ціну продуктів без втрати споживачів. Позитивний імідж може стати важливим фактором при залученні

та утриманні талановитого персоналу. Люди більше схильні працювати в компаніях, які мають добрий репутацію та імідж [4, с.150].

Оскільки ТОВ «Сільпо-Фуд» планує розширювати свою діяльність за межами національного ринку, позитивний імідж може бути важливим плюсом при здійсненні виходу на міжнародний ринок.

Загальна мета рекомендацій – покращення іміджу торгової компанії ТОВ «Сільпо-Фуд».

В запропонованих методах і засобах вдосконалення іміджу ТОВ «Сільпо-Фуд» враховані сучасні та інноваційні підходи для підвищення конкурентоспроможності та привабливості бренду. Це включає в себе використання цифрового маркетингу, AR і VR технологій, блокчейну, штучного інтелекту, інтерактивних засобів спілкування з клієнтами, а також акцент на соціальну відповідальність та сталу якість продуктів. Очікувані результати включають збільшення обсягів продажів, лояльність клієнтів, підвищення репутації, покращення обслуговування та збільшення конкурентоспроможності. Завдяки цим заходам, ТОВ «Сільпо-Фуд» може покращити свій імідж та зайняти сильну позицію на ринку ритейлу.

Для вдосконалення іміджу ТОВ «Сільпо-Фуд» запропоновано реалізувати проект, який передбачає стратегічні цілі, мету та завдання. Бюджет містить розподіл витрат на розробку проекту та витрат на його реалізацію. Загальна вартість проекту складається з обох цих компонентів і становить 1300 тис. грн. Розробка проекту займає близько 35% бюджету, в той час як реалізація проекту становить близько 61,54%. Резервні витрати складають 3,46% загальної вартості проекту і призначені для непередбачених обставин або додаткових потреб проекту. підприємство ТОВ «Сільпо-Фуд» залучає кредит на суму 1300 тис. грн., який має намір погасити т за 2 роки. Загальна сума ануїтетних платежів складає 107,7 тис. грн., а загальна сума процентних платежів — 182,8 тис. грн. Очікуваними результатами є підвищення його конкурентоспроможності, покращення споживчої довіри, залучення більше клієнтів, приваблення талановитого персоналу і

розширення на нові ринки.

Таким чином, інноваційні методи та засоби доповнюють складові стратегії розвитку іміджу ТОВ «Сільпо-Фуд», сприяють підвищенню ефективності та відкривають нові можливості для залучення та утримання клієнтів, покращення обслуговування та підвищення репутації компанії.

Список використаних джерел

1. Проскурніна Н. В. Маркетингові стратегії підприємств роздрібної торгівлі в контексті цифровізації галузі. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2020. № 3 (85). С. 35-43.

2. Синиця С. М., Вакун О. В., Фурса Т. П. Особливості формування іміджу підприємства як чинник конкурентоспроможності на зовнішніх ринках. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск 38-1. С. 147-151.

3. Офіційний сайт ТОВ «Сільпо-Фуд» URL : <https://silpo.ua/reports> (Дата звернення: 09.09.2023)

4. Чупир О.М. Необхідність формування позитивного іміджу підприємства як інструменту внутрішнього стратегічного управління. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 65, С.149-156.

Стадник Борис
магістрант 2 р.н.
Кубіцький Сергій
кандидат педагогічних наук, професор,
завідувач кафедри управління та
освітніх технологій

СПЕЦИФІКА ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Система професійного розвитку працівників на підприємстві покликана вирішувати ряд актуальних завдань: розробляти стратегії і практики щодо формування кваліфікованого трудового колективу; своєчасно визначати потреби навчання працівників у контексті зміни умов праці та розвитку сучасних технологій; обирати економічно доцільні форми та методи професійного розвитку працівників; забезпечити фінансове підґрунтя професійного навчання. Це дозволить реалізувати інтегральний зв'язок між професійним розвитком працівників та соціально-економічним розвитком організації; забезпечить підприємству сталість і безперервність.

Забезпечення професійного розвитку працівників здійснюється через співпрацю HR-відділу або відділу кадрів з лінійними менеджерами підприємства, оскільки саме ці фахівці володіють інформацією щодо сутності та змісту посадових обов'язків окремих фахівців, зміни вимог до виконуваної роботи, а також про обсяг сучасних професійних компетентностей, які висуваються до кожної позиції. Для підвищення конкурентоспроможності працівників підприємств необхідно, щоб в Україні зросла доступність освіти, її якість, рівень охоплення населення освітою, особливо вищою, різноманітними формами навчання на виробництві та за його межами. Йдеться передусім про капіталовкладення в освітньо-кваліфікаційний розвиток людини. Кардинального перегляду потребує політика соціального інвестування за рахунок залучення державних та позадержавних (приватних)

коштів. Поряд з цим, не меншої уваги потребує створення сприятливих умов трудової діяльності на виробництві для повної реалізації трудового потенціалу персоналу і професійної кар'єри. Оцінюючи роль і тісний зв'язок чинників людського розвитку і конкурентоспроможності робочої сили, необхідно відзначити, що набуття конкурентних переваг у значній мірі визначаються станом ринку праці, а також регіоном, місцевістю, де відбувається трудова діяльність працівника [1].

На сучасних підприємствах створюються спеціальні відділи або організаційні підрозділи, метою діяльності яких визначено організацію професійного навчання та розвитку працівників: це можуть бути відділи підготовки, навчальні центри, учбово-курсові комбінати, тощо. За умови відсутності спеціальних відділів на підприємстві функції з контролю відповідності професійних компетентностей окремих працівників їх посадовим обов'язкам також виконують лінійні менеджери.

Першочерговим у процесі складання плану професійного розвитку працівників певного підрозділу є визначення потреби у підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації працівників цього підрозділу. Сутність роботи полягає у встановленні можливої невідповідності між бажаними і наявними професійними компетентностями, які повинен мати персонал організації для виконання її поточних і перспективних цілей. Загалом, вивчення потреб у професійному розвитку працівників бажано здійснювати на всіх рівнях управління: від організації загалом, до окремих структурних підрозділів та, індивідуально працівників.

На рівні організації, загалом у процесі визначення потреб у професійному навчанні персоналу передусім вивчаються такі фактори, як вплив зовнішнього середовища, стан конкурентної боротьби на ринку, розвиток техніки і технологій, що обумовлюють виникнення нової продукції, послуг та нових видів діяльності, зміну організаційної структури [2].

На рівні структурних підрозділів реалізація управління професійним розвитком працівників покладається на лінійних керівників. В основі цього

рівня лежить суперечність між обсягами виробничої програми підрозділів і між результатами оцінювання лінійними менеджерами професійного потенціалу працівників. Особливої уваги з боку лінійних менеджерів потребують такі чинники, як: зростання обсягу бракованої продукції й відходів з вини конкретних працівників; відставання розряду робітників від розряду робіт; випадки порушення технологічної або виробничої дисципліни; ушкодження обладнання або випадки виробничого травматизму; недовиконання основних показників роботи структурного підрозділу та норм виробітку; втрати робочого часу; плинність кадрів тощо.

На індивідуальному рівні управління професійним розвитком конкретних працівників підприємства відображається у кар'єрограмі або траєкторії професійного розвитку цього працівника з вказанням рівня його формальної і неформальної освіти, підвищення кваліфікації, результатів атестації, тощо. Окрім зазначених об'єктивних факторів важливо враховувати суб'єктивну думку, бачення та інтереси власне працівників щодо розвитку своєї кар'єри. Наприклад, наявність бажання підвищити кваліфікацію чи пройти перепідготовку; наявність матеріальної та психологічної умотивованості працівників щодо професійного розвитку; прагнення зберегти робоче місце або займану посаду; плани на обіймання більш високої посади або плани щодо збільшення розміру заробітної платні; інтерес до опанування новими технологіями, та ін.

За результатами постійного професійного розвитку важливо створювати умови для підвищення працівників за посадами або включення їх у списки кадрових резервів за результатами оцінки їх професійних знань, вмінь, навичок, компетентностей, ділових та особистих якостей. Важливим аспектом управління професійним розвитком працівників є оцінка ефективності діяльності служби професійного розвитку з метою розуміння її ефективності. Відповідно, окремим напрямом діяльності є контроль і оцінка якості впроваджених форм і методів професійного розвитку. Можливі дві форми прямого контролю набутих працівниками професійних

компетентностей: як контроль знань і умінь по закінченню професійного навчання (іспит, виробниче завдання, тощо); під час безпосереднього виконання обов'язків і використання на практиці набутих знань.

До непрямих методів оцінювання ефективності професійного навчання персоналу належать такі: вхідний та вихідний контроль, що проводиться відповідно до і після навчання й показує, наскільки поглибилися знання, уміння та навички слухачів; спостереження за реакцією і результатами діяльності слухачів у процесі навчання; спостереження за поведінкою працівників, які пройшли професійне навчання; оцінювання ефективності навчальної програми самими слухачами за допомогою анкетування або відкритого обговорення; оцінювання роботодавцем рівня професійного навчання робітника чи фахівця протягом певного періоду тощо.

Загалом, процес контролю набутих працівниками професійних компетентностей повинен мати наскрізний і повторюваний (моніторинговий) характер та враховувати цілі і зміст професійної підготовки. Можливою є оцінка ефективності професійного навчання за допомогою врахування показників інтенсивності, швидкості, якості та продуктивності праці працівників, зокрема, до і після навчання.

Таким чином, нами описано можливі форми, методи, засоби, функції організації професійного розвитку працівників на підприємстві, що становлять сферу діяльності лінійних менеджерів і потребують від них постійного власного самовдосконалення та пошуку шляхів організації професійного розвитку у підрозділі.

Список використаних джерел

1. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка*. № 6 (44). 2013. С. 194-198.
2. Кучеренко С. К., Кот І. П. Сучасне управління професійним розвитком персоналу підприємства. *Молодий вчений*. № 11 (75). 2019. С. 521-525.

Суховій Геннадій
магістрант 2 р. н.
Гречаник Наталія
доктор педагогічних наук, доцент,
професор кафедри управління
та освітніх технологій

ШЛЯХИ ТА ЗАСОБИ ПІДВИЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Особливості сучасних економічних відносин змусили підприємства шукати інструменти для стимулювання розвитку та управління ними, забезпечуючи їм високий рівень конкурентоспроможності. Стратегії конкурентоспроможності підприємств розглядаються як один із цих інструментів, оскільки їх успішне стійке функціонування визначається їх конкурентною позицією на ринку. Конкурентоспроможність підприємства передбачає, що вона може підтримувати або розширювати свою конкурентну здатність на ринку та впливати на ситуацію загалом на ринок, пропонуючи якісні послуги або продукти, що відповідають конкретним потребам споживачів та забезпечують їх ефективність. Це питання вважається актуальним сьогодні, коли в сфері економічних відносин вносяться кардинальні зміни, одночасно враховуючи потреби ринку та економічні можливості підприємств та їх потенційних інвесторів. Важливість досліджень ще більше посилюється тим, що на конкурентоспроможність впливають відкритість економіки та глобалізаційні процеси.

Перед тим, як означити шляхи і засоби управління конкурентоспроможністю підприємств, окреслимо основні причини зниження конкурентоспроможності підприємств.

Основними причинами зниження конкурентоспроможності підприємств є: погіршення якості ресурсів (низька кваліфікація, витрати тощо); зниження тиску споживачів; старіння технології; неправильні цілі та завдання; втрата швидкого пристосування підприємством; ослаблення

внутрішньої конкуренції; коливання кон'юнктури ринку; зниження конкурентного потенціалу; відсутність чіткої стратегії [1].

Розглядаючи стратегію як сукупність методів конкуренції та бізнесу, яку обирає керівництво підприємства для підвищення конкурентоспроможності та майбутньої прибутковості обраного виду діяльності, можна сказати, що фактично вона передбачає низку економічних, мотиваційних, організаційних та інших засобів, методів і форм управління діяльністю певного об'єкта управління на підприємстві для досягнення найкращих результатів від цієї діяльності. Структура стратегічної групи підприємства визначає зміст та логіку корпоративної стратегії. Стратегія розроблятиметься у вигляді збалансованого стратегічного портфеля стратегічних альтернатив бізнес-поведінці підприємства з метою підвищення її конкурентоспроможності [2].

Суттєве значення для утримання конкурентоспроможності компанії на ринку має управління, робота самого її персоналу, рівень кваліфікації кадрів, досвід та стаж роботи, рівень корпоративної культури.

Таким чином, підсумовуючи на підставі отриманих результатів аналізу, систематизації та узагальненні наукових розвідок сучасних українських науковців [3; 4; 5], вважаємо, що шляхи та засоби підвищення управління конкурентоспроможністю підприємства мають бути наступними:

1. Формування нового стратегічного мислення не повинно зводитися до стратегічного планування.

2. Забезпечення ієрархічності і наскрізності управління: підприємство як відкрита система розглядається у якості частини системи вищого порядку, під якою розуміють конкурентне середовище.

3. Розуміння чинника часу як пріоритетного у конкурентній боротьбі. Група американських фахівців Бостонської консалтингової групи (БКГ) підкреслює, що сучасною інновацією є конкуренція на основі часу: вимогою до працівників у ефективних компаніях повинен стати перехід від

конкурентних переваг і якості до конкурентних переваг, якості і своєчасного реагування.

4. Сприйняття управління конкурентоспроможністю як інноваційного процесу. Побудова стратегічних конкурентних переваг можливе на основі формування і розвитку інноваційного активного індивіда та інноваційного типу поведінки.

5. Урахування глобальної тенденції інтелектуалізації економіки. Успіх стратегії конкуренції залежить від рівня використання інтелектуальних технологій.

6. Трансформація управління ресурсами в управління знаннями, що видається логічним і пов'язується з необхідністю формування інтелектуального потенціалу підприємства як запоруки його успішного функціонування. Фахівці підкреслюють, що сьогодні відмінності у господарських результатах конкуруючих підприємств можна інтерпретувати як наслідки асиметрії між ними у знаннях.

7. Сприйняття підприємства як організації, що самонавчається. В організації завжди має виявлятися діалектична єдність процесів єдиноначальності і групової самоорганізації, і ця діалектична взаємодія дозволяє розкрити дійсну сутність діяльності керівника.

8. Орієнтація на перехід від ієрархічної моделі управління до мережевої. Перспективна модель управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає урахування процесів поширення нових форм організаційних утворень (ланцюгів) та форм конкуренції.

Список використаних джерел

1. Сухорукова О. А. Вимоги до компетентностей медіаменеджера. *Всеукраїнська науково-практична конференція «Проблеми та перспективи розвитку видавничого бізнесу на медійному ринку України» // Проблеми та перспективи розвитку видавничого бізнесу на медійному ринку України. Київ. 2022. С.12-18*

2. Гавриш О. М., Щербина В. В. Напрями підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств. Причорноморські економічні студії. 2019. Випуск 39-1. С. 63-67.

3. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. Львів : Видавництво ЛКА, 2019. 484 с.

4. Міненко С. І. Діагностика конкурентоспроможності в управлінні підприємством. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки, 2019, 209-218, URL: <http://journals.urau.ua/index.php/wissn021/article/view/170687>.

5. International Standard Industrial Classification of All Economic Activities. United Nations, New York, 2008. P.279.

Фризюк Володимир
магістрант 2 р. н.
Шумілова Ірина
доктор пед. наук, доцент,
професор кафедра управління
та освітніх технологій

ПОНЯТТЯ «СИНЕРГЕТИКА» ТА «СИНЕРГЕТИЧНИЙ ПІДХІД» У НАУКОВОМУ ПРОСТОРІ

Синергетичний підхід – напрям методології дослідження, в основі якого лежить розгляд феноменів самоорганізації й еволюції складних систем. Цими системами є біологічні, хімічні, фізичні, екологічні, соціальні. У результаті цих еволюцій або самоорганізації складних систем у всій системі у цілому можуть з'явитися якості, якими не володіє жоден із її складників.

Синергетичний підхід походить від природничих наук і підводить нас до бачення взаємозалежності живого й неживого світів. Це дозволяє наочно проілюструвати єдність у різноманітності й розмаїтті в єдності. Крім цього, зрозуміти феномен людини в усіх її різноманітних виявах, побудувати «новий діалог людини з природою», з іншими людьми на основі толерантності й відповідальності перед майбутнім [3].

З позиції синергетичного підходу єдність світу вимагає і єдності науки, взаємодії й взаємозбагачення її галузей, інтеграції не лише різних гілок природознавства, але і природничої й гуманітарної сфер людської культури.

В історичному аспекті термін «синергетика» був запропонований Штутгартською школою під керівництвом Г. Хакена у 1977 році, у роботі «Кооперативні явища в дуже нерівноважних і нефізичних системах».

Етимологія і семантика терміну «синергетика» сходять до грецьких слів – приставка із значенням спільності та – діяльність, що означає: «спільну дію», «спільну діяльність». «співробітництво». Тобто той, що спільно діє, спільно досягає мети.

У науковому просторі поняття «синергетика» має різне тлумачення залежно від концепції, у межах якої воно застосовується. Так, синергетика визначається як наука про самоорганізацію складних нелінійних відкритих систем різної природи – фізичних, біологічних, соціальних систем.

Під самоорганізацією розуміються процеси упорядкування: просторового; часового; просторо-часового.

у складній системі за рахунок угодженої взаємодії її численних елементів складників, тобто упорядкування здійснюється за рахунок внутрішніх факторів, без скерованого впливу зовні.

Самоорганізація як процес відбувається шляхом перебудови існуючих та утворення нових зв'язків між елементами систем. Особливістю процесів самоорганізації є їх цілеспрямований, але разом з тим природний, спонтанний характер. Хоча, ці процеси протікають у взаємодії системи з навколишнім середовищем через обмін енергією й речовиною, вони тією або іншою мірою автономні, відносно незалежні від середовища [8].

Так, зі світоглядної точки зору синергетику зазвичай позиціонують як «глобальний еволюціонізм», або «універсальну теорію еволюції», що дає єдину основу для опису механізмів виникнення будь-яких новацій у сучасній і майбутній культурі. І. Пригожин та С. Стенгерс у монографії «Порядок із хаосу» переконані у тому, що синергетична парадигма «є універсальним посиленням» усьому людству як парадигма його діяльності, спрямована на оптимізацію розв'язання всіх найгостріших суперечностей, зокрема й між представниками різних культур [5].

Сучасне тлумачення терміну «синергетика» як науки було сформовано у природознавстві й представлено у трьох основних інтерпретаціях (моделях методологічної рефлексії) [4]: модель, пов'язана з іменем І. Пригожина (1917-2003 рр.). Бельгійсько-американським фізиком і хіміком російського походження, лауреатом Нобелівської премії з хімії за дослідження в галузі синергетики. Модель запропонована школою Г. Хакена (1927 р.н.) – німецький фізик-теоретик, очолює Центр синергетики Інституту теоретичної

фізики і синергетики на чолі з С. Курдюмовим (1928-2004 рр.) – видатним радянським і російським ученим, спеціалістом у галузі математичної фізики, математичного моделювання, фізики плазми та синергетики.

Синергетичний підхід, сформований у природничих науках, базується на положенні про те, що природа ієрархічно структурована в такі види відкритих систем різних рівнів організації: у динамічно стабільні (характеризується стійким тривалим станом, здатністю зберігати рівновагу в часі й здатністю повертатись до неї в разі вимушених відхилень), адаптивні (пристосовуються до змін зовнішніх умов), а також найбільш складні – такі, що еволюціонують, розвиваються (самоорганізуються). Останні – складно організовані – системи називаються синергетичними.

Для синергетичних систем характерна постійна мінливість – стохастичність (випадковість), яка тісно пов'язана з такими явищами, як флуктуації (відхилення) і біфуркація (роздвоєння). Розглянемо це більш детально.

Синергетичні системи складаються з підсистем, які постійно змінюються (флуктують). Іноді складаються з підсистем, які постійно змінюються (флуктують). Іноді окрема флуктуація або комбінація флуктуацій, може стати настільки сильною, що організація, яка існувала раніш, не витримує й руйнується. У цей переламний момент, що позначається як точка біфуркації – точка виникнення нових структур, принципово неможливо передбачити, в якому напрямі буде відбуватись подальший розвиток. Чи буде стан системи ще більш хаотичним і вона припинить своє існування або вона перейде на новий, більш високий рівень упорядкування (організації). Цей рівень позначається як дисипативна структура (І. Пригожин) й означає стійкий стан, який виникає в нерівноважному середовищі за умови дисипації (розсіяння) енергії, що надходить ззовні.

Процес вибору системою в точці біфуркації шляху розвитку й набуття нею нової – дисипативної – структури називають «виходом на аттрактор» (на ідеальний кінцевий стан, до якого прагне система у своїй еволюції).

Синергетика, яка зосредила увагу переважно на вивченні складних нелінійних відкритих систем, механізмів їх утворення (ускладнення), розвитку й розпаду, не відкидає незручні для класичної динаміки, сильно нерівноважні й хаотичні системи (або їх стани), що не вбудовувались у класичну ньютонівську парадигму.

Тим самим синергетика теоретично відновила, дописала не зовсім закінчену картину еволюції. Відтворюючи всю безперервну послідовність роботи природних еволюційно-адаптивних механізмів, вона з'єднала раніш розірвані ланки еволюційного ланцюгу.

До таких невідомих до цього ланок відноситься перш за все відкриття конструктивної ролі хаосу, який раніше зазвичай ототожнювався лише зі «злом». До XX століття поняття «хаос» і «порядок» були такими, що виключали одне одного. У середині минулого століття виявлено, що для народження нового якось частка хаосу необхідна, що хаос здатний народжувати в нелінійних динамічних системах порядок – так звані дисипативні структури. Були відкриті й інші динамічні системи з непередбачуваною поведінкою (дивовижні аттрактори, фрактали).

Можливість виникнення хаотичних, непередбачуваних процесів у детермінованих нелінійних системах – одне з фундаментальних відкриттів другої половини XX століття, що привело до зміни парадигми у природничій картині світу. За важливістю воно аналогічне зміні наукової парадигми на межі XIX-XX століть у зв'язку зі створенням теорії відносності й квантової механіки. Зміст цієї парадигми ілюструється метафорою під назвою «ефект метелика» (незначний вплив на систему може мати великий і непередбачуваний ефект десь у іншому місці й у інший час), що виразно описує чутливість систем у нестійких, критичних станах до будь-яких,

найнезначніших збурень первісних даних. Це відкриває перед нами нестійкий світ, у якому малі причини породжують великі наслідки [5].

Синергетика вражає незвичними ідеями й уявленнями. Відриваючи світ у іншому, невідомому раніш ракурсі, вона спрямовує наукові дослідження на усвідомлення не лінійності, багатофакторності та ймовірності реального світу, поліваріантності шляхів його розвитку і неможливості опису цього в рамках класичних теорій і моделей з їх лінійними уявленнями про розвиток і самоорганізацію. Загальні механізми й закономірності протікання процесів самоорганізації соціоприродних систем дозволяють найбільш повно проілюструвати єдність усього сущого, побудувати єдину процесуальну модель світу – синергетичну картину, через призму якої він постає перед людством, як суперієрархія систем, що взаємодіють, у якій усе – жива та нежива природа, життя і творчість людини, суспільство і культура – взаємопов'язана і підкорена усесвітнім законам [1].

Науковець В. Лутай синергетичний підхід у освіті розглядає як відносно жорсткий каркас методологічних принципів, що дедалі більше застосовується в реформуванні освітніх систем, зокрема в Україні [4]. Наголошує на тому, що лише на засадах синергетичної методології можливе вирішення «проблеми виживання людства» (І. Пригожин), розв'язання найгостріших суперечностей сучасності, зокрема суперечностей між частково-індивідуалістичними й колективістичними тенденціями, а отже, можна оптимізувати й вирішення головного завдання сучасної освіти – формування особистості, яка змогла б краще поєднувати індивідуальні інтереси з усіма більш загальними суспільними інтересами.

За В. Лутаєм, саме синергетична парадигма дозволяє оптимізувати діалог культур і відповідний йому діалог освітніх систем, який, по-перше, може подолати основний недолік сучасного людства, тобто «перетворення чужого на вороже», по-друге, вирішити складну проблему відносно того, що є позитивним у даній культурі, а тому може увійти як унікальний внесок у

розвиток сучасного суспільства, а що є негативним, тобто потребує ліквідації [2].

М. Каган застосовує системно-синергетичний підхід для побудови сучасної педагогічної теорії, вважаючи, що процес формування особистості, а отже, й педагогічна в ньому участь є найбільш складним типом динамічної системи (супернадскладним). Це є наслідком того, що в такій системі перехрещуються три різномірні сили – природні, культурні, соціальні, які породжують унікальність кожної особистості.

Із позиції синергетики вчений розглядає кожен етап біографії людини, яка відрізняється певним типом самоорганізації, зумовленим взаємодією внутрішніх і зовнішніх для індивіда факторів. Звідси – єдність біологічних основ кожної вікової стадії й тих культурних якостей, що на даній стадії можливі й необхідні (оволодіння мовою, домінанта ігрової діяльності, вивчення наук і т.д.), та найширший розкид культурних і соціальних рис особистості, яких вона набуває в різних соціально-історичних умовах [3].

Список літератури:

1. Базелюк В. Г., Кубіцький С. О., Михайліченко М. В., Михнюк С. В. Техніка управлінської діяльності : навчальний посібник. К.: Міленіум, 2022. 424 с.
2. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Кубіцький С. О., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління організацією: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2021. 464 с.
3. Урсакій Ю. А., Кубіцький С. О. Роль лідера в мотивації персоналу. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2020. Вип. I-II (77-78). Економічні науки. С. 325-338.
4. Oleksandr Bazeliuk, Yurii Vitrenko, Igor Zhylyayev, Viktoria Vorona, Vasil Bazeliuk. MECHANISMS FOR ENHANCING THE FINANCIAL AUTONOMY OF UNIVERSITIES: THE DIGITAL DIMENSION. MECHANISMS FOR ENHANCING THE FINANCIAL AUTONOMY OF UNIVERSITIES: THE

<https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3904/3776>

5. Kubitskyi S., Chaika O. Coaching core competencies as the key soft skill for successful human resources management. International scientific journal «Internauka». Series: «Economic Sciences». 2020. № 8 (40). C. 43-48.

Хіміч Леся
магістрантка 2 р. н.
Кубіцький Сергій
кандидат педагогічних наук, професор,
завідувач кафедри управління та
освітніх технологій

ДО ПИТАННЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Для вдосконалення кадрової політики організації необхідно ставитися до персоналу з особливою повагою, адже кожен працівник, незалежно від посади та обов'язків, – особистість. Важливо підтримувати оптимальний психологічний мікроклімат у колективі, попереджувати виникнення конфліктних ситуацій між співробітниками, адекватно оцінювати роботу персоналу, виплачувати гідну заробітну плату, підвищувати рівень кваліфікації працівників, проводити навчання, розвивати професійну майстерність, мотивувати їх до продуктивної праці тощо.

Приймаючи на роботу варто звертати увагу не тільки на рівень освіченості та досвід роботи, а й на особистісні якості людини. Продуктивність і бажання працювати значною мірою залежить від ставлення керівників до своїх підлеглих, від урахування їх інтересів, відтак система управління кадрами має бути максимально лояльною, щоб працівники не просто виконували свої щоденні професійні обов'язки, а й приносили позитивний результат організації і були задоволені своєю працею.

Основними різновидами кадрової політики вважаються політика: підбору кадрів; навчання; оплати праці; формування кадрових процедур; соціальних відносин організацій.

Варто наголосити, що один із способів оцінки трудової діяльності та аналізу трудових показників – створення аудиту кадрів організації, особливого спрямування аудиторської роботи. Проведення аудиту дозволяє

більш ретельніше та об'єктивно оцінювати діяльність організації у галузі організації трудового процесу регламентації трудових відносин. На підставі результатів аудиту кадрів можна визначити напрями покращення стандартів, які визначають організацію трудових процесів, формування соціально-трудова відносин у публічній організації.

Варто відмітити, що аудит кадрів дозволяє переконатися, що трудовий потенціал використовується повністю та результативно. Основне завдання проведення аудиту – це оцінка діяльності організації у галузі праці та соціально-трудова відносин, розробка пропозицій щодо оптимізації організації трудової діяльності та трудових відносин.

Для правильної побудови та вирішення головних проблемних питань функціонування кадрової політики слід приділяти увагу аудиторській системі, як результативному інструменту її покращення. У зв'язку з цим планування аудиту здійснюється таким чином: виявляються потенційні проблемні питання; визначаються витрати часу на планування роботи, що залежить від масштабів діяльності аудиторської особи, складності аудиту, досвіду роботи, знань властивостей діяльності; виявляється інформація про діяльність особи, що аудитується, операції та інші властивості, що впливають на звітність; відображаються передбачувані обсяги та порядок проведення аудиторської перевірки [11; 12].

При виконанні аудиту беруться до уваги: вплив нових нормативно-правових актів; використання тестів, засобів контролю та процедур перевірки; можливість істотних спотворень та несумлінних дій; координація та напрямок роботи, перевірка здійснення роботи.

Тобто, результат аудиторської перевірки – це виявлення проблем роботи з кадрами та прихованих резервів щодо вдосконалення кадрової політики та кадрової роботи в організаціях.

Для оцінки потенціалу працівника на відповідність вакантному чи займаному робочому місцю (посаді) можна скористатися трьома способами [1, с. 3]:

1. *Оцінювання потенціалу працівника.* Ця оцінка дозволяє відділу кадрів намітити ті напрями індивідуальної роботи, які допоможуть працівнику сформувати необхідні установки і краще засвоїти вимоги до виконання посадових обов'язків. Працівники підприємства оцінюються на відповідність профілю компетентності посади. Вони проходять оцінку рівня професійних знань, умінь та навичок, необхідних для роботи.

2. *Оцінювання індивідуального внеску працівника.* Це надає можливість більш ефективно використати потенціал персоналу підприємства, передбачити підвищення заробітної плати. З цією метою для підприємства періодично проводиться оцінка ділових якостей ефективності праці персоналу.

3. *Атестація кадрів* – форма комплексної оцінки кадрів, за результатами якої приймаються рішення про подальше кар'єрне зростання, переміщення або звільнення працівника. Оцінку кадрів можна проводити за допомогою анкет, які повинен розробляти центр навчання персоналу. Дані анкети можуть допомогти виявити керівництву ставлення працівників і керівництва до процесу навчання персоналу. А також виявити, чи збігається думка персоналу та керівництва щодо навчання персоналу. Це важливо. Оскільки визначення цієї думки допоможе керівництву вдосконалити систему навчання персоналу, тим самим підвищивши зацікавленість персоналу до навчання. А цей фактор покращить якість роботи працівників, а загалом роботу всього підприємства. Анкети слід складати таким чином, щоб поряд з виробничими цілями вони могли служити кадровому плануванню. Інформація про персонал є сукупністю всіх оперативних відомостей, а також процесів їх обробки для кадрового планування.

Система роботи з кадрами має бути спланована таким чином, щоб постійно домагатися збільшення в складі робочої сили тих працівників організації, хто має гарні знання, і стежити за тим, щоб таких працівників ставало усе більше в кожному підрозділі. Не менш важливим є довгострокове планування кадрової політики організації. Бажано проводити аналіз факторів

зовнішнього середовища, щоб переконатися в тому, що є пропозиція визначених професій для комплектування особового складу такими працівниками, яких ще немає в штаті організації. Крім цього, може бути розроблена погоджена кадрова політика, що включає системи набору, підготовки, удосконалювання й оплати кадрів, а також політика відносин між адміністрацією і працівниками. Найбільший успіх господарювання досягається тоді, коли всі функціональні підсистеми управління персоналом узгоджені в часі та просторі й застосовуються одночасно.

Список використаних джерел

1. Управління персоналом : навч. посіб. для ВНЗ. / [М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова]. К. : ЦУЛ. 2019. 500 с.
2. Урсакій Ю. А., Кубіцький С. О. Роль лідера в мотивації персоналу. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, Вип. І-ІІ (77-78). Економічні науки. 2020. С. 325-338.
3. Шаульська Л. В. Людські ресурси нової економіки: ключові компоненти та ефективність регулювання. *Економіка і організація управління*. № 4 (32). 2018. С. 7-16.

