

Міністерство освіти і науки України  
Інститут модернізації змісту освіти  
Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди  
Інститут післядипломної освіти і менеджменту  
Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія  
Полтавська академія неперервної освіти імені М. В. Остроградського  
Рівненський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти  
Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка  
Університет Григорія Сковороди в Переяславі

***Всеукраїнська науково-практична конференція  
з міжнародною участю  
«Розвиток системи управління організацією:  
Європейська практика та досвід України»  
(15 травня 2024 року)  
У двох частинах. Частина 2.  
(електронне видання)***



**Харків – 2024**

## УДК 005.3

За загальною редакцією директора Інституту післядипломної освіти і менеджменту ХНПУ імені Г. С. Сковороди, професора Р. Черновол-Ткаченко; заступника директора Інституту післядипломної освіти і менеджменту ХНПУ імені Г. С. Сковороди, професора О. Мармази; завідувача кафедри наукових основ управління, доцента О. Гречаник.

Затверджено редакційно-видавничою радою Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди.  
Протокол № 6 від 19.06.2024.

### **Редакційна колегія:**

**Т. Бережна** – кандидат педагогічних наук, вчений секретар Державної наукової установи «Інститут модернізації змісту освіти»;

**О. Галус** – доктор педагогічних наук, професор, проректор з наукової роботи Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії;

**В. Зелюк** – кандидат педагогічних наук, доцент, директор Полтавського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти імені М. В. Остроградського;

**О. Козлова** – кандидат педагогічних наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту освіти та педагогіки вищої школи Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка;

**О. Темченко** – кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри наукових основ управління Інституту післядипломної освіти і менеджменту Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди;

**Т. Хлебнікова** – кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри наукових основ управління Інституту післядипломної освіти і менеджменту Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди.

Тексти доповідей друкуються в авторській редакції.

**Розвиток системи управління організацією: Європейська практика та досвід України :** матеріали Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції з міжнародною участю (15 травня 2024 року); [за заг. ред. проф. Р. Черновол-Ткаченко, проф. О. Мармази, доц. О. Гречаник] (електронне видання). У двох частинах. Частина 2. Харків : ХНПУ імені Г. С. Сковороди, 2024. 80 с.

У збірнику висвітлено теоретичні та прикладні аспекти розвитку системи управління організаціями в контексті реалізації Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року, Закону України «Про інноваційну діяльність», підготовки керівних кадрів нової формації з урахуванням європейського досвіду та вітчизняної практики управлінської діяльності. У статтях розкрито інноваційні підходи до управління організаціями, проаналізовано питання управління якістю результатів і процесів, професійного розвитку персоналу.

Видання буде корисним для здобувачів освіти менеджерських спеціальностей, керівників організацій різних типів, працівників системи освіти, у т.ч. підготовки та підвищення кваліфікації керівних кадрів.

© Р. Черновол-Ткаченко, О. Мармаза, О. Гречаник  
© Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди, ІПОМ, 2024.

## ЗМІСТ

<b>Білокоз М. Г.</b> <i>Антикризові заходи підвищення конкурентоспроможності організації на основі маркетингових інструментів</i>	5
<b>Брик Р. С.</b> <i>Планування освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти: організаційно-правові аспекти</i>	8
<b>Гаврилов О. О.</b> <i>Фактори впливу на мотивацію працівників</i>	11
<b>Доценко О. Л.</b> <i>Структура корпоративної культури організації</i>	13
<b>Дрозденко Н. М., Доценко С. І.</b> <i>Елементи теорії організації діяльності</i>	15
<b>Дудко С. П.</b> <i>Особливості реалізації інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні закладом освіти</i>	17
<b>Іванов Є.В.</b> <i>Софт і хардскілзи керівника закладу освіти: ключові компетенції для успішного менеджменту</i>	20
<b>Іслямова Ю. В.</b> <i>Проект як об'єкт управління</i>	22
<b>Каданер І. О.</b> <i>Фактори розвитку культури управлінської діяльності</i>	25
<b>Кемеров І. І.</b> <i>Формування й розвиток комунікативної компетентності лікаря: управлінський аспект</i>	27
<b>Козоріз І. О.</b> <i>Удосконалення якості діяльності організації засобами інсорсингу</i>	30
<b>Коптева Т. С.</b> <i>Розвиток управлінської компетентності керівника освітньої організації засобами дослідницької діяльності</i>	32
<b>Королюк С. В.</b> <i>Особливості командної роботи в новій українській школі</i>	33
<b>Кошляк В. Є.</b> <i>Засоби розвитку педагогічної культури класного керівника</i>	36
<b>Мараховська О. В.</b> <i>Роль пребордінгу і онбордінгу в адаптації персоналу</i>	38
<b>Масленко Ю. В.</b> <i>Змістовна структура інноваційних процесів у закладі освіти</i>	40
<b>Миколаєнко Д. В.</b> <i>Конфліктологічна компетентність педагога та шляхи її розвитку</i>	43
<b>Молочко Ю. В.</b> <i>Управління кар'єрним зростанням персоналу організації</i>	45

<b>Муратова О. М.</b>	47
<i>Сутність і структура інноваційної компетентності вчителя</i>	
<b>Новіков А. А.</b>	49
<i>Роль інформаційних систем і технологій в управлінні персоналом</i>	
<b>Польоха Д. О.</b>	51
<i>Фактори розвитку інноваційного потенціалу організації</i>	
<b>Праско О. О.</b>	54
<i>Використання інновацій в управлінні закладом освіти як умова його сталого розвитку</i>	
<b>Степашкіна В. В.</b>	57
<i>Сутнісна характеристика організаційної культури</i>	
<b>Стрельник О. А.</b>	59
<i>Роль керівника у розвитку інклюзивного середовища закладу освіти</i>	
<b>Трамбовецька Ю. О.</b>	62
<i>Механізм забезпечення конкурентоздатності підприємницьких структур</i>	
<b>Черних Д. П.</b>	64
<i>Реінжиніринг маркетингових бізнес-процесів</i>	
<b>Шалаєв Є. Г.</b>	68
<i>Основні засоби адаптації персоналу організації</i>	
<b>Шекетера О. Л.</b>	71
<i>Сутність маркетингу та його сучасна концепція</i>	
<b>Шрамко О. О.</b>	73
<i>Забезпечення конкурентоздатності у процесі управління підприємством</i>	
<b>Відомості про авторів</b>	77

# **АНТИКРИЗОВІ ЗАХОДИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ОСНОВІ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ**

**Білокоз М. Г.**

**Науковий керівник: Хлебнікова Т. М.**

## **ANTI-CRISIS MEASURES TO INCREASE THE COMPETITIVENESS OF THE ORGANIZATION BASED ON MARKETING TOOLS**

**Bilokoz M. G.**

**Supervisor: Khliebnikova T. M.**

Сучасні методи управління конкурентоспроможністю підприємства за допомогою маркетингових інструментів дозволяють забезпечити своєчасність прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення стійкості підприємства до негативних впливів із боку конкурентів, й у досягненні цільових ринкових позицій за умов мінімізації рівня підприємницького ризику.

У ринкових умовах підприємства перебувають у постійному пошуку нових (адекватних умовам конкуренції) структур управління та методів підвищення конкурентоспроможності виробництва, продукції, структури самого підприємства. Кризові явища економіки, зумовлені військовим станом в Україні, висувають до підприємств особливі вимоги, що дозволяють зберегти їх стійкість. Кожному підприємству в умовах кризи особливо важливо правильно оцінити ринковий стан, що склався, з тим, щоб запропонувати ефективні засоби конкурентної боротьби, які, з одного боку, відповідали б ринковій ситуації і тенденціям її розвитку, а з іншого, відображали можливості і визначали необхідні ресурси, які необхідно залучити у виробництво.

У зв'язку з цим організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства включає функціональні підсистеми управління якістю, конкурентоспроможністю, виробничими ресурсами та ін.

В економічному механізмі управління конкурентоспроможністю підприємства об'єднані моніторинг та аналіз його стану, інструменти та важелі для прийняття управлінських рішень, альтернативи та рекомендації щодо досягнення конкурентних переваг, шляхи їх реалізації, методи оцінки та контролю.

За допомогою економічних важелів та стимулів орган управління забезпечує узгодження загальногосподарських цілей та критеріїв ефективності з локальними цілями та критеріями, що стоять перед агентами виробництва. Ефективне управління діяльністю підприємства також передбачає реальну оцінку своїх позицій над ринком.

Для комерційного просування та збуту продукції організаційно-економічний механізм управління спирається на маркетинг, попит та формування цінової політики підприємства, а також дозволяє здійснювати планування, стимулювання та регулювання виробництва/збуту продукції та інших видів діяльності [1].

Слід наголосити, що аналіз конкурентоспроможності підприємства має

багато спільного з аналізом його господарської діяльності, тому що при аналізі конкурентоспроможності неможливо обійтися без багатьох показників, що використовуються при моніторингу виробничої та збутової діяльності підприємства. Водночас аналіз конкурентоспроможності має свої специфічні риси та завдання.

По-перше, оцінка конкурентоспроможності, тобто, визначення показників конкурентоспроможності підприємства є основою для організації всієї виробничо-господарської діяльності в умовах ринкової економіки.

По-друге, вивчення конкурентоспроможності має вестися безперервно та систематично, на стадіях життєвого циклу продукції. Такий підхід дозволяє своєчасно приймати рішення про оптимальні зміни товарного асортименту, необхідність пошуку нових ринків або нових ринкових ніш, розширення та створення нових виробничих потужностей

По-третє, оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства викликає необхідність використовувати цілий ряд показників, які свідчать про ступінь стійкості підприємства, здатність випускати продукцію, що користується попитом у споживачів і забезпечує стабільний прибуток під час виробничо-господарської діяльності.

Оцінка конкурентоспроможності товару виводиться з міркування, що в процесі порівняння товарів покупцем виграє той виробник, у якого відношення сумарних витрат на придбання та використання товару до корисного ефекту, що отримується від цього товару, мінімальна порівняно з іншими аналогічними товарами, тобто корисний ефект розраховується як інтегральний показник якості товару, що включає три групи показників:

- основні характеристики товару (технічні, конструктивні);
- регламентовані (тобто ті, що відповідають стандартам);
- параметри та ознаки естетичних властивостей товару (дизайн, упаковка тощо) [1].

Кожен показник входить до інтегрального показника зі своєю вагою за його значущістю для споживача.

Сумарні витрати на придбання та використання товару включають: ціну виробу; витрати на транспортування, встановлення, навчання персоналу, експлуатацію, ремонт, техобслуговування, податки, страхування тощо.

Проте якщо розглядати компоненти конкурентоспроможності з позицій маркетингу, то на перший план виходить такий чинник, як позиція покупця, який, за інших рівних умов, найчастіше вибере дешевший товар.

На практиці критерії, за якими споживач оцінює і вибирає товар, включають набагато більше показників, ніж ціна і якість. Тому, з позицій маркетингу, в оцінці конкурентоспроможності товару необхідно враховувати як вимоги споживача до ціни і якості, так і вимоги, що стосуються переважно сфери укладання угоди та експлуатації товару, такі як оперативність поставки, забезпеченість запчастинами, організація сервісу, репутація країни виробника та конкретного постачальника та ін.

Необхідно також враховувати ступінь популярності марки та прихильності до неї споживача. На різних ринках ваги кожний з цих

критеріїв може бути різними, тому оцінку конкурентоспроможності слід проводити для кожного ринку окремо.

Проте, якщо у показнику конкурентоспроможності врахувати всі критерії споживачів конкретного ринку, він відобразить лише очікувану, а не реальну конкурентоспроможність. Для успішного продажу товару необхідно, щоб він з'явився на тому ринку, на якому дійсно потрібен, у потрібній кількості, у потрібний момент часу, щоб споживач був підготовлений до появи даного товару, а маркетингова програма була б кращою, ніж у конкурентів.

Все це залежить від ефективного виконання маркетингових функцій: вивчення ринку, управління розробкою та виробництвом товару, управління збутом та просуванням [2].

Таким чином, концепція використання інструментів маркетингу призводить до більш широкого поняття реальної конкурентоспроможності товару, яке залежить не лише від співвідношення «якість-ціна» та відповідності критеріям споживачів, а й від конкурентоспроможності всієї маркетингової діяльності фірми.

Система підвищення конкурентоспроможності підприємств має мати трирівневий характер. Перший рівень – оперативний – пов'язаний із можливостями підвищення загальної конкурентоспроможності підприємств за рахунок зростання порівняльної конкурентоспроможності продукції. Другий рівень – тактичний – спрямований на поліпшення загального стану виробництва за допомогою активної орієнтації на результати маркетингової діяльності і третій рівень – стратегічний – спрямований на формування інвестиційної привабливості підприємства за допомогою використання таких маркетингових інструментів, як його імідж [2].

Таким чином система управління конкурентоспроможністю набуває маркетингового напрямку.

#### **Список використаних джерел**

1. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Місце маркетингових заходів у системі антикризового управління. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2021. Випуск № 4 (84). С. 89–96. URL: [http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/4\\_84\\_2021\\_ukr/14.pdf](http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/4_84_2021_ukr/14.pdf) (дата звернення 30.03. 2024).
2. Ковальчук С.В. Антикризовий маркетинг: інноваційний аспект. *Маркетинг. Менеджмент. Інновації : монографія* / за ред. д.е.н., професора С. М. Ілляшенка. Суми : Друкарський дім Папірус, 2010. С. 490–496.

## **ПЛАНУВАННЯ ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ: ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ**

**Брик Р. С.**

## **PLANNING EDUCATIONAL ACTIVITIES OF GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS: ORGANIZATIONAL AND LEGAL ASPECTS**

**Bryk R. S.**

Сучасний етап розвитку українського суспільства та нові реалії реформування загальної середньої освіти потребують переорієнтування діяльності закладів загальної середньої освіти (далі – ЗЗСО) відповідно до нових завдань щодо підготовки випускника, який здатний своєчасно реагувати на зміни які виникають в суспільстві. Забезпечення ефективності управління освітньою діяльністю ЗЗСО, перехід до якісно нового рівня функціонування та розвитку як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі значною мірою залежить від досконалості системи планування.

Закон України «Про освіту» визначає освітню діяльність як «діяльність суб'єкта освітньої діяльності, спрямована на організацію, забезпечення та реалізацію освітнього процесу у формальній та/або неформальній освіті», а освітній процес як «систему науково-методичних і педагогічних заходів, спрямованих на розвиток особистості, шляхом формування та застосування її компетентностей» [4].

Проблема розроблення ефективного планування діяльності закладу освіти є однією з найбільш актуальних в теорії і практиці управління. Підходи до планування роботи навчальних закладів висвітлено у працях Є. Березняка, В. Бондаря, Н. Василенко, О. Зайченко, В. Лунячека, Т. Макарової, О. Мармази, В. Маслова, І. Осадчого, Н. Островерхової, О. Пастовенського, Т. Рабченюк та інших.

У науковій літературі мають місце різні тлумачення поняття «планування». Низка авторів, серед яких М. Мартиненко, О. Мармаза, вважають, що планування – це процеси вирішення комплексу задач, результати яких спрямовані на завчасне прийняття й оцінку взаємозалежної сукупності рішень для досягнення такого стану в майбутньому, який бажаний, але від якого не можна очікувати, що він настане сам по собі [1]. Л. Мартинець зауважує, що стосовно планування роботи закладу освіти система передбачає створення певного системного об'єкту (річного плану роботи закладу освіти) й перехід від нього до аналізу й планування складових (методичної роботи; роботи учнівських (студентських) організацій та батьківських комітетів; виховної роботи; зміцнення навчально-матеріальної бази; розподілу обов'язків між членами адміністрації; планування роботи кожним педагогом тощо [2]. Планування є базовою функцією управління, яке передуює виконанню всіх інших управлінських функцій, оскільки покликано формулювати мету і завдання організації, шляхи і методи їх досягнення, а також визначати необхідні для цього засоби. Планування освітньої діяльності ЗЗСО забезпечує документальне відображення освітнього процесу та



конкретні кроки підвищення якості освітньої діяльності для досягнення поставленої мети.

Основі положення щодо планування освітньої діяльності відображені у Законах України «Про освіту» (2017), «Про повну загальну середню освіту» (2020), Державних стандартах повної загальної середньої освіти всіх рівнів та інших нормативно-правових документах, у яких зазначено перелік обов'язкових планів роботи.

У Законі України «Про повну загальну освіту» [5] закріплено положення про специфіку формування стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти. Відповідно до п. 4 статті 38 встановлюється юридичний обов'язок керівника закладу загальної середньої освіти «забезпечувати розроблення й виконання стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти; звітувати щороку на загальних зборах (конференції) колективу про свою роботу та виконання стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти». Стаття 41 визначає, що піклувальна рада ЗЗСО «розробляє пропозиції до стратегії та перспективного плану розвитку закладу загальної середньої освіти та аналізує стан їх виконання». Статтею 37 унормовано, що засновник «затверджує за поданням закладу загальної середньої освіти стратегію розвитку такого закладу; фінансує виконання стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти (крім приватних та корпоративних закладів загальної середньої освіти), у тому числі здійснення інноваційної діяльності закладом освіти».

Заклад освіти реалізує стратегію та перспективний план розвитку через систему планування освітньої діяльності. Відповідно до статті 33 Закону України «Про освіту», статті 11 Закону України «Про повну загальну середню освіту» заклад освіти розробляє та використовує в освітній діяльності освітню програму – документ, що містить комплекс освітніх компонентів, спланованих та організованих закладом освіти для досягнення учнями визначених цією програмою очікуваних результатів навчання. Освітня програма закладу освіти схвалюється педагогічною радою закладу освіти та затверджується його керівником. На основі визначеного навчального плану в освітній програмі закладу освіти педагогічна рада складає, а його керівник затверджує річний навчальний план [4; 5].

Індивідуальна освітня траєкторія учня реалізується на підставі індивідуальної програми розвитку, індивідуального навчального плану, що розробляється педагогічними працівниками у взаємодії з учнем та/або його батьками, схвалюється педагогічною радою закладу освіти, затверджується його керівником та підписується батьками [5].

Планування та здійснення поетапної реалізації стратегічних цілей, з врахуванням аспектів та напрямів освітньої діяльності впродовж навчального року, відображається у річному плані роботи ЗЗСО. Даний документ схвалюється педагогічною радою. У переліку даних, що обробляються в електронній освітній інформаційній системі для ведення ділової документації закладу загальної середньої освіти в електронній формі п. 9 передбачено, що річний план роботи може містити інформацію (розділи) про стан і

планування щодо: освітнього середовища закладу освіти; системи оцінювання здобувачів освіти; педагогічної діяльності педагогічних працівників закладу освіти; управлінських процесів закладу освіти тощо [3].

Відповідно до ст. 54 Закону України «Про освіту» [4] педагогічні працівники зобов'язані виконувати освітню програму для досягнення здобувачами освіти передбачених нею результатів навчання. Змістове наповнення освітнього процесу відображається в календарно-тематичному плані з урахуванням усіх очікуваних результатів навчання. Організаційне забезпечення виконання календарно-тематичного плану педагогічні працівники здійснюють під час поурочного планування. Здатність вчителем прогнозувати результати освітнього процесу та планувати освітній процес передбачено Професійним стандартом за професіями «Вчитель початкових класів закладу загальної середньої освіти», «Вчитель закладу загальної середньої освіти», «Вчитель з початкової освіти (з дипломом молодшого спеціаліста)» (2020).

Отже, планування освітньої діяльності є обов'язковою і однією з найважливіших ланок діяльності закладу загальної середньої освіти. Процес планування передбачає розроблення певних видів планів для досягнення визначеної мети та очікуваних результатів. Розглянуті нами норми та вимоги із законодавчих та нормативних документів не вичерпують питання нормативно-правового забезпечення планування освітньої діяльності. У текстах освітянського законодавства прослідковуються особливості та механізми ведення інших видів планів.

#### **Список використаних джерел**

1. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації: навч.-метод. посіб. Х.: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.
2. Мартинець Л.А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу: навч. посібн. Вінниця, 2018. 196 с.
3. Про затвердження Інструкції з ведення ділової документації у закладах загальної середньої освіти в електронній формі : наказ МОН України від 08.08.2022 № 707 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1029-22#Text> (дата звернення: 25.04.2024).
4. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 25.04.2024).
5. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16.01.2020 р. № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення: 25.04.2024).

## **ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА МОТИВАЦІЮ ПРАЦІВНИКІВ**

**Гаврилов О. О.**

**Науковий керівник: Темченко О. В.**

## **FACTORS OF INFLUENCE ON EMPLOYEE MOTIVATION**

**Havrylov O.O.**

**Supervisor: Temchenko O.V.**

Мотивація працівників є одним із найважливіших аспектів успішного управління персоналом в будь-якій організації чи підприємстві. Для організації важливою є якісна робота персоналу. Відтак слід приділяти увагу мотивуванню їх на таку роботу.

Ретельно розроблена стратегія мотивації дозволяє стимулювати працівників до досягнення високих результатів, збереження талановитих кадрів та підвищення загальної продуктивності.

У теорії й практиці управління персоналом розглядаються різні фактори, що позитивно впливають на продуктивність праці, підвищують прихильність працівників організації, дозволяють зберігати персонал тощо.

Серед видів мотивації виокремлюють зовнішню т внутрішню.

До першої відносять такі фактори мотивації, як своєчасна виплата заробітної плати, налагоджена система преміювання за перевиконання плану чи особливі внески співробітника у роботу організації, корпоративні заходи, професійне навчання за рахунок організації тощо.

Другий вид мотивації пов'язаний з відчуттям причетності працівника до організації. Тут насамперед виокремлюються такі фактори мотивації, як похвала та розвиток організації з підвищенням її іміджу.

Людині, як соціальній істоті, важливо, щоб її внесок у справу організації помічали. Не можна зводити її присутність на роботі лише до виконання посадових обов'язків, виконання рішень керівництва, отримання матеріальної винагороди. Це призводить до звикання, небажання проявляти ініціативу, бажання працювати «як усі»; падіння продуктивності праці. Керівництво організації повинно використовувати такі фактор впливу на підлеглих, які дають останнім змогу відчувати себе важливими для організації. Одним із них і є публічна похвала. Саме похвала «на людях» не лише зміцнює особистісний імідж працівника, а й мотивує його колег прагнути до успіхів. У той же час зазначимо, що публічний осуд виступає фактором-демотиватором ефективної роботи, бо є психологічним ударом для людини, породжує нездорову конкуренцію і створює ситуацію самоствердження одних працівників за рахунок невдач інших [2].

Не можна недооцінювати і такий фактор мотивації працівників, як розвиток іміджу організації. Він підтримує думку працівників про правильність обраного місця роботи. Гордість за свою організацію підвищує мотивацію до якісного виконання своїх посадових обов'язків. Працівник, гордий роботою в організації, цінує своє робоче місце, прагне до самовдосконалення.

Ефективними факторами мотивації є також:

- виховання особистості, самоповаги працівників;

- формування системи лідерства і визнання лідерів;
- здійснення принципів командної роботи;
- довіра і делегування повноважень;
- оцінка якості роботи працівників з боку керівництва;
- позитивне мислення;
- впевненість у собі та самоефективність;
- сприятливе навколишнє середовище;
- сильні цілі для фокусування [1].

Одним з найважливіших факторів мотивації є саме задоволення від виконання роботи. Працівники, які відчують задоволення від своєї діяльності, мають більшу схильність до самореалізації та досягнення високих результатів. Успішне управління цим фактором включає в себе створення сприятливого робочого середовища, визнання досягнень працівників та надання їм можливості для професійного зростання.

Справедливість у розподілі обов'язків, винагороди та можливостей є ще одним ключовим фактором, що впливає на мотивацію працівників. Нехтування цим може призвести до втрати довіри до керівництва. Управління цим фактором передбачає створення прозорої системи оцінювання та винагороди, де кожен працівник має рівні можливості для розвитку.

Працівники, які бачать перспективи для розвитку власної кар'єри в межах організації, мають вищий рівень мотивації до досягнень високих результатів діяльності, прагнення залишатись в організації. Управління щодо цього має включати створення програм розвитку персоналу, менторської підтримки та можливостей для отримання нових компетентностей.

Ще одним важливим фактором мотивації є створення умов для самореалізації. Працівник, який відчуває, що його робота дозволяє йому розвивати свої здібності і досягати своїх цілей, він більш схильний до високоякісної роботи.

Не останнім мотивуючим фактором є також внутрішня задоволеність та відчуття власної відповідальності.

Це зовсім не повний перелік тих факторів, використання яких в управлінні персоналом позитивно впливає на активізацію діяльності працівників.

Використання вміло налагодженого мотиваційного механізму значною мірою сприяє ефективності управління діяльністю організації.

З урахуванням світового досвіду мотивації персоналу, можна стверджувати, що теоретична платформа для створення мотиваційного механізму існує, але потребує удосконалення з урахуванням результатів моніторингу і прилаштуванням до своєї трудової ментальності українців, економічної ситуації в країні [3].

#### **Список використаних джерел**

1. Галстян Н. М., Петрова І. Л. Мотиваційні фактори впливу на персонал. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/2b4abac3-1663-49b4->

- 8f23-a1209deaeac3/content (дата звернення: 23. 03. 2024).
2. Фактори, що впливають на мотивацію та утримання співробітників. URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/512912-faktori-scho-vplivayut-na-motivaciyu-ta-utrimannya-spivrobitnikiv> (дата звернення: 23. 03. 2024).
  3. Harmider L. D., Gonchar I. A. (2019). Мотиваційні фактори результативності персоналу підприємства. *Review of transport economics and management*. (1(17)), 127–132. [https://doi.org/10.15802/rtem.v0i1\(17\).176635](https://doi.org/10.15802/rtem.v0i1(17).176635) (дата звернення: 23. 03. 2024).

## **СТРУКТУРА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Доценко О. Л.**

**Науковий керівник: Темченко О. В.**

## **STRUCTURE OF THE ORGANIZATION'S CORPORATE CULTURE**

**Dotsenko O. L.**

**Supervisor: Temchenko O.V.**

Корпоративна культура організації є в кожній компанії, незалежно від бажання / небажання управлінців, працівників, спеціалістів. Вона є об'єктивною системою, яка визначає цінності, норми і підходи, що впливають на робочу атмосферу та стосунки між працівниками.

Процес розвитку корпоративної культури організації – завданням керівника і команди менеджерів.

Проблема формування та розвитку корпоративної культури в українських організаціях є відносно новою і потребує глибокого дослідження, з огляду на те, що досі не напрацьовані моделі корпоративної культури та її розвитку, не визначені критерії її оцінювання.

Питання корпоративної культури організації знаходяться наразі в полі зору культурологів, управлінців, соціологів, психологів. Його розробляли й розробляють представники різних наукових шкіл управління. Зокрема різні аспекти корпоративної культури знаходимо в наукових доробках Р. Акофаф, І. Алєєксєєва, О. Грішинової, Г. Дмитренко, М. Злобіна, А. Карпова, А. Кенеді, Г. Колеснікової, М. Коула, О. Новікової, В. Павлова, В. Скуратівського, В. Співака, Б. Усманова, С. Ханді, С. Шекшні та інших теоретиків і практиків.

Корпоративна культура організації передусім націлена на створення комфортного робочого середовища для особистості та формування позитивного іміджу компанії, що сприяє її розвитку та успіху. Вона визначає певні стандарти та очікування від працівників, порушення яких може призвести до неприємностей для окремої особи та впливати на її сприйняття організацією.

За визначенням, наведеним у вільній енциклопедії, корпоративна культура є системою цінностей та переконань, які розділяються кожним її працівником та які передбачають поведінку працівника, обумовлюють характер життєдіяльності всієї організації; способом і засобом створення організації, яка самостійно розвивається [1].

У табл. 1 наведено різні визначення цього поняття, дані окремими

**Корпоративна культура (за матеріалами [1])**

Автор	Визначення поняття «Корпоративна культура»
Д. Елдрідж і А. Кромбі, К. Голд	Унікальні характеристики сприйняти особливостей організації, того, що вирізняє її серед інших у галузі
Г. Морган	Засіб здійснення корпоративної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших способів передачі основних цінностей, переконань, ідеологій, які спрямовують діяльність підприємств
М. Мескон	Клімат в організації; відображає звичаї, притаманні організації
Е. Шейн	Насамперед, це система базових уявлень, тобто таких подань, які не просто описані і зафіксовані в документах і яких дотримується група, але таких, які існують у головах людей і відповідно до яких здійснюється їх діяльність в даній організації
О. Бабич	Певний фон діяльності організації, який сприяє посиленню вектора результативності залежно від ступеня керованості усвідомлених цінностей організації, що особливо виявляється при динамічних змінах структури чи роду діяльності, та включає в себе сукупність колективних базових уявлень учасників діяльності організації

Аналіз наукових джерел показує, що наразі корпоративна культура організації є системою, до складу якої, як компоненти, входять: місія та цінності організації, інформаційний дизайн, особливості організації та умови праці в ній, культура комунікацій, соціально-психологічна культура.

О. Леонова розкриває структуру корпоративної культури організації через виділення в ній організаційного та ідейного критеріїв, що, відповідно включають:

- організаційний: систему лідерства, норми поведінки, формування робочого процесу, способи розв'язання конфліктних ситуацій, комунікаційні зв'язки, корпоративний стиль;
- ідейний: традиції організації, особистісні та організаційні цінності, напрям розвитку тощо [2].

Ще одним підходом до розкривання структури корпоративної культури є такий, що розглядає її на різних рівнях, а саме: зовнішньому (унікальний стиль організації, символи тощо); базовому (місія, кодекс, правила взаємостосунків); внутрішньому (незадекларовані правила).

Як бачимо, підходи до визначення структури корпоративної культури організації певною мірою відрізняються, проте всі вони у різних комбінаціях містять такі компоненти:

1. Цінності і місія, що встановлюють, які цілі переслідуються в організації та який шлях обирається для досягнення цих цілей.

2. Норми і правила, як прийняті стандарти поведінки в організації, які визначають, як співробітники повинні вести себе в певних ситуаціях, та регулюють робочі процеси та взаємодію між працівниками.

3. Символи й обряди, які представляють корпоративну культуру (логотипи, слогани, традиційні події та церемонії) та використовуються для підтримки та посилення спільних цінностей та ідентичності серед працівників.

4. Структура й комунікації, що відображають, як організація організована, визначають, як інформація поширюється всередині організації, впливають на способи сприйняття працівниками корпоративної культури та взаємодії з нею.

5. Лідерство і керівництво, що відіграють важливу роль у формуванні та підтримці корпоративної культури.

Таким чином, ці елементи разом визначають «дух» організації та впливають на всі аспекти її діяльності, від робочих процесів до відносин між співробітниками.

Успішна корпоративна культура сприяє підвищенню мотивації працівників, збільшенню продуктивності та створенню позитивного іміджу організації.

#### **Список використаних джерел**

1. Корпоративна культура. URL: <http://surl.li/tldxc> (дата звернення: 08. 04. 24).
2. Леонова О. Створення корпоративної культури. URL: <https://hurma.work/blog/stvorennya-korporativnoyi-kulturi/> (дата звернення: 08. 04. 24).

### **ЕЛЕМЕНТИ ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**Дрозденко Н. М.**

**Доценко С. І.**

### **ELEMENTS OF THE THEORY OF ORGANIZATION OF ACTIVITY**

**Drozdenco N. M.**

**Dotsenko S. I.**

На цей час загально визнаною методологією управління діяльністю підприємств, установ та організацій є методологія, яка заснована на циклі Демінга-Шухарта. Основою цієї методології є визначення будь-якої діяльності як процесу або системи процесів. Цикл менеджменту у формі Демінга-Шухарта складається з чотирьох елементів:

1. P-Plan, планування. 2. D-Do, дія. 3. C-Check, перевірка (S-Study, вивчення). 4. A-Act, вплив.

Відомими є також Прагматичні аксіоми Демінга, а також 14 принципів менеджменту TQM.

Наявність значної кількості елементів, які стосуються формування систем менеджменту породжує неоднозначність у реалізації елементів циклу менеджменту. Кожен керівник вимушений формувати систему менеджменту саме для своєї організації. При цьому, слід зауважити, що на цей час немає однозначно сформованої теорії організації. Існує навіть пропозиція розробки «Теорії організації організації».

Поряд з розглянутою методологією менеджменту на цей час існує методологія управління на основі закономірностей формування та діяльності інтелектуальних кібернетичних систем [1]. Її основою є теорія функціональних систем, в якій визначено основні закони діяльності людини, як кібернетичної системи, а також систем до складу яких включено людей [2]. Такі системи запропоновано визначати як «організовані цілі». Такий перехід став можливим завдяки подальшому розвитку методології цілісного підходу. Дослідження співвідношення цих підходів забезпечило встановлення первинності методології цілісного підходу по відношенню до методології системного підходу [3]. Застосування цієї методології до аналізу архітекtonіки функціональної системи забезпечило перехід до дослідження діяльності організації від процесного представлення діяльності до задачного. Основою для такого переходу є пропозиція Г. П. Щедровицького представляти діяльність як структуру різнорідних елементів.

У роботі [2] запропоновано у якості різнорідних елементів визнавати задачі, які вирішуються функціональною системою. Вперше задачний підхід до представлення діяльності організацій був детально розглянутий О. О. Богдановим у монографії «Тектологія. Всезагальна організаційна наука». Він вважав, що у людства немає іншої діяльності окрім організаційної у формі постановки та вирішення організаційних задач. При цьому він зауважував, що таких задач неймовірно розмаїття. Однак, як з'ясувалося, таких задач всього дві [2]. Перша задача складає зміст процесу формування цілі діяльності (проекту майбутнього результату діяльності) функціональної системи на основі центральної закономірності інтегративної діяльності мозку. Зміст другої задачі полягає у реалізації цього проекту діяльності. Окрім цього у складі функціональної системи є функціональний блок «Акцептор результатів дії», який реалізує механізм забезпечення відповідності отриманого результату діяльності (результат рішення другої задачі) його проекту (результат рішення першої задачі).

Такий підхід відрізняється тим, що архітекtonіка функціональної системи є *однозначно* визначеною для будь-яких організацій [2]. Отже, може бути запропонована еталонна функціональна архітектура, яка може бути основою для інших форм представлення організації. Згідно ISO 19439:2006 такими представленнями є функціональне, інформаційне, організаційне й ресурсне.

У стандарті ці представлення розглядаються незалежними. З наведеного слідує, що однозначність визначення функціонального представлення організації дозволяє перейти до визначення відповідного цій



формі представлення й інших представлень, перш за все, інформаційного та організаційного.

Для опису діяльності організованого цілого в методології цілісного підходу введено поняття «одиниця діяльності». Вона визначається як структура задач:

- задача з формування проекту майбутнього результату діяльності;
- задача з досягнення запланованого результату;
- задача забезпечення відповідності отриманого результату діяльності встановленому.

При цьому різниця поміж показниками досягнутого результату і його проекту в ідеальному випадку дорівнює нулю. Отже результат діяльності організованого цілого завжди один і той же. При розгляді організації у формі *часової* системи результат реалізації її діяльності завжди змістовний. Для організованого цілого результат діяльності визначається для певного моменту часу. Це обумовлено тим, що для рішення першої задачі запропоновано діяльність представляти з застосуванням процесних та ресурсних факторів діяльності. Такий підхід відповідає центральній закономірності інтегративної діяльності мозку [2].

Отже, саме розвиток методології цілісного підходу до дослідження інтелектуальних систем забезпечив встановлення закономірностей їх діяльності, які є елементами теорії організації діяльності.

#### **Список використаних джерел**

1. Інтелектуальні кібернетичні системи: еволюція принципів, теорій та безпекових технологій : монографія / [за ред. С. І. Доценка, В. С. Харченка]. Київ : Юстон, 2023. 312 с.
2. Доценка С. І. Теоретичні основи створення інтелектуальних систем комп'ютерної підтримки рішень при управлінні енергозбереженням організацій : дис. ... д-ра. техн. наук : 05.13.06 /Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка. Харків, 2017. 369 с.
3. Доценка С. І., Брежнев Є. В., Будніченко Є. М. Природні інтелектуальні системи: протиріччя методологій цілісного і системного підходів та шляхи їх подолання. *Радіоелектронні і комп'ютерні системи*. 2021, № 1(97). С. 9-32. DOI: 10.32620/reks.2021.1.01.

## **ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ**

**Дудко С. П.**

**Науковий керівник: Хлебнікова Т. М.**

## **FEATURES OF THE IMPLEMENTATION OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES IN THE MANAGEMENT OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS**

**Dudko S. P.**

**Supervisor: Khlebnikova T. M.**

Сучасний світ стежить за розвитком інформаційних технологій, і їхнє

впровадження в освіту є необхідністю. Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) надають можливість оптимізувати управлінські процеси, поліпшити доступ до освітніх ресурсів, спростити адміністративні завдання. Управління закладом освіти вимагає швидкого та ефективного доступу до інформації, а також здатності аналізувати та обробляти великі обсяги даних. Використання інформаційних технологій в управлінні освітньою установою дає якісно нові можливості для її керівників. У сучасному освітньому середовищі впровадження ІКТ в управлінні закладом освіти має вирішальне значення для підвищення якості навчального процесу та ефективності управління.

Основною метою реалізації ІКТ в управлінні закладом освіти є оптимізація управлінських процесів, автоматизація рутинних операцій, поліпшення зв'язку між всіма учасниками освітнього процесу та забезпечення доступу до інформації для прийняття обґрунтованих рішень. Однією з основних особливостей реалізації ІКТ в управлінні закладом освіти є необхідність адаптації до специфіки освітнього закладу, його структури, кадрового складу та потреб. Кожен заклад має свої унікальні вимоги та особливості, що потребують індивідуального підходу до впровадження ІКТ.

Ефективне впровадження ІКТ в управлінні закладом освіти передбачає не лише технічні аспекти, але й організаційну та культурну трансформації. Необхідно створити сприятливу атмосферу для прийняття змін серед педагогічного та адміністративного персоналу та забезпечити їхню підготовку до роботи з новими технологіями.

Розробка та впровадження інформаційно-комунікаційних систем управління дозволяє підвищити рівень автоматизації та оптимізації робочих процесів, полегшити взаємодію між всіма учасниками освітнього процесу та забезпечити ефективний моніторинг навчальних досягнень здобувачів освіти.

Впровадження ІКТ в управління закладом освіти передбачає не лише технічні аспекти, але й підготовку персоналу та створення сприятливого інформаційного середовища [1]. Необхідно надавати персоналу доступ до навчання та підтримувати їхній інтерес у використанні нових технологій.

Інформаційно-комунікаційні технології охоплюють широкий спектр інструментів та систем, які використовуються для обробки, передачі, зберігання та обміну інформацією. До найпоширеніших технологій, що застосовуються в управлінні закладом освіти, відносяться:

- Системи електронного документообігу та архівування, які дозволяють здійснювати швидкий та безпечний обмін документами між учасниками освітнього процесу.
- Системи управління освітнім процесом, які включають у себе електронні журнали, розклади занять, системи контролю навчальних досягнень тощо.
- Веб-платформи та портали для спілкування та співпраці між учнями, вчителями та адміністрацією закладу.
- Системи аналітики та звітності, які дозволяють збирати, аналізувати та візуалізувати дані про різні аспекти діяльності закладу.

- Відеоконференційні та вебінарні платформи для дистанційного навчання, проведення зустрічей та консультацій в онлайн-форматі.

Використання онлайн-курсів і навчальних платформ може бути ефективним варіантом організації дистанційного навчання і освоювати ІКТ персонал може власним темпом, використовуючи доступні ресурси та матеріали для самостійного навчання [2].

Провівши аналіз програмного забезпечення ми виділили деякі програми які допоможуть у втіленні ІКТ:

Освітні платформи: Moodle (платформа для створення електронних курсів та навчальних матеріалів), Google Classroom (засіб для організації навчання в хмарному середовищі Google), Canvas (платформа для навчання та управління навчальним процесом).

Відеоконференції та вебіари доцільно проводити використовуючи Zoom (програма для відеоконференцій та вебінарів), Microsoft Teams (інструмент для співпраці та відеоконференцій від Microsoft), Webex (платформа для відеоконференцій та спільної роботи від Cisco).

Здійснювати графічний дизайн та відео монтаж можна за допомогою Adobe Creative Cloud (програми для графічного дизайну, відеомонтажу та іншого креативного мистецтва), Canva (веб-сервіс для створення графіки та дизайну без спеціальних навичок).

Управління завданнями та проектами реалізується за допомогою Trello (для організації завдань та проектів у вигляді дошок), Asana (платформи для спільної роботи та управління завданнями).

Електронні книги та бібліотеки Kindle (додаток для читання електронних книг на різних пристроях), Google Play (бібліотека електронних книг від Google).

Для аналізу даних та статистики використовуються Microsoft Excel (інструмент для аналізу даних та створення таблиць), Tableau (для візуалізації та аналізу даних).

Робота з текстом та документами здійснюється в Microsoft Word (для створення та редагування текстових документів), Google Docs (онлайн-інструмент для колективної роботи над документами).

Ці програми були вибрані з урахуванням, що вони є безкоштовними.

Отже, впровадження ІКТ в управлінні освітнім закладом є ключовим етапом в сучасному освітньому процесі. Це надає можливість покращити організацію, ефективність та якість навчання, спростити адміністративні процедури та створити сприятливі умови для співпраці між всіма учасниками освітнього процесу.

### Список використаних джерел

1. Дивак В. В. Інформаційно-комунікаційні технології в професійній діяльності директора школи. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2007. № 2. URL: <http://www.ime.eduua.net/em8/emg.html> (дата звернення: 15.04.2024).
2. Заєць М. В. *Розвиток системи управління закладом освіти: Європейська практика та досвід України: матеріали Всеукраїнської наук.-практ.*

**СОФТ І ХАРДСКИЛЗИ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ:  
КЛЮЧОВІ КОМПЕТЕНЦІЇ ДЛЯ УСПІШНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Іванов Є.В.**

**SOFT AND HARD SKILLS OF HEAD OF EDUCATIONAL  
INSTITUTION: KEY COMPETENCIES FOR SUCCESSFUL  
MANAGEMENT**

**Ivanov Yu.**

В сучасному світі успішне управління закладом освіти вимагає не лише глибоких знань у певних галузях, а й розвинених навичок та вмінь керівника, які відомі як софтскилзи (Soft skills) та хардскилзи (Hard skills).

Вираз «Soft skills» в перекладі з англійської звучить як «гнучкі» або в буквальному перекладі «м'які» навички. Ми все частіше зустрічаємо згадки про софт скіли у вакансіях, на тренінгах, і просто в спілкуванні.

Soft Skills – це комплекс загальних, не завжди специфічних для конкретної професії якостей і навичок. Людина, що володіє ними, ефективніше справляється зі своїми завданнями, будує комунікацію з командою, партнерами і клієнтами, а також успішно просувається по кар'єрних сходах або розвиває свій бізнес. А які ж саме навички потрібні?!

Як зазначено вище, сьогодні вже недостатньо оволодіти тільки професією. Сучасне життя диктує інші правила, цінуються гнучкі співробітники і керівники, які вміють швидко навчатися, орієнтуватися в нових, нестандартних для себе завданнях і знаходити необхідне рішення [3].

Поступово увага роботодавців при виборі кандидатів зміщується з «жорстких» навичок на «м'які». Все тому, що навчитися чомусь новому по технічній частині сьогодні часом набагато простіше, ніж розвинути одну із згаданих у переліку якостей, крім того, розвинені soft skills дозволяють скласти позитивне враження вже на етапі співбесіди, а також підвищують шанси отримати гарну рекомендацію з попереднього місця роботи.

Численні дослідження роботи команд над складними проектами показують, що найбільші складнощі виникають саме при відсутності або неправильній комунікації між учасниками команди. Чим швидше фахівці знаходять спільну мову, тим швидше і якісніше виконується проект.

Звичайно найбільшу увагу даним якостям приділяється при підборі фахівця на керівні посади, для лінійних фахівців дані вимоги як і раніше стоять на другому плані. Але саме прокачані soft skills дозволяють новачкові відмінно показати себе в команді, заручитися підтримкою колег і отримати шанс на швидке підвищення.

Дослідження, проведене Harvard University, the Carnegie Foundation і Stanford Research Center ще в 2015 році, показало наступні цифри – 85% кар'єрного успіху пов'язано саме з розвитком soft skills, і тільки 15% – з професійними навичками [там само].

Керівники освітніх установ під час виконання своєї роботи стикаються з різноманітними завданнями, від організації навчального процесу до вирішення конфліктних ситуацій та впровадження інновацій.

**Софтскилзи.** Один з найважливіших аспектів для керівника закладу освіти – *комунікативні навички*, тобто вміння ефективно спілкуватися з усіма стейкхолдерами, куди входять здобувачі освіти, педагогічний персонал, батьки та інші члени спільноти. Керівник повинен бути здатним слухати, розуміти потреби різних груп людей та забезпечувати відкритий та конструктивний діалог.

**Лідерські якості.** Управління закладом освіти вимагає від керівника бути справжнім лідером. Вміння мотивувати та інспірувати інших до досягнення спільних цілей, а також вміння будувати ефективну команду – це ключові аспекти лідерства в освіті.

Не менш важливою навичкою, на нашу думку, є *управління конфліктами*.

У будь-якому колективі можуть виникати конфліктні ситуації. Керівник повинен вміти вирішувати конфлікти шляхом діалогу, медіації та знаходження компромісів, щоб зберегти атмосферу співпраці та сприяти розвитку установи.

Наступною важливою навичкою, якою має володіти керівник, це *організаційні навички*. Ефективне планування роботи закладу, подій та ресурсів є ключем до успішної діяльності. Керівник повинен мати здатність розробляти стратегічні плани, встановлювати пріоритети та ефективно розподіляти завдання серед своєї команди.

**Творчість та інноваційність.** Сучасний освітній процес постійно змінюється, тому керівник повинен бути відкритим до новаторських ідей та методик навчання. Здатність впроваджувати нові підходи та методи навчання допомагає забезпечити високий рівень освітнього процесу [1].

### **Хардскилзи.**

Поняття Hard skills або «жорсткі навички» – це і є ті специфічні знання і досвід, які необхідні для виконання певних обов'язків кожного фахівця. Простіше кажучи – навички конкретної професії. Наприклад, аналітик повинен вміти працювати з великими обсягами інформації, володіти інструментами аналітики і вміти надати коректний і злагоджений звіт. Програміст володіє одним або декількома мовами програмування, а копірайтер – вміє писати емні і «чіпляючі» тексти без зайвої «води» [3].

**Знання освітніх стандартів.** Керівник повинен бути знайомим із вимогами освітніх стандартів та мати здатність адаптувати навчальні програми до них.

**Фінансовий менеджмент.** Ефективне управління бюджетом закладу освіти є важливим аспектом. Керівник повинен володіти навичками фінансового планування та ефективного використання бюджетних ресурсів.

**Знання законодавства.** Розуміння законодавства, що стосується освітньої сфери, дозволяє керівнику діяти в межах правових норм та забезпечити права та безпеку учасників освітнього процесу.

*Технологічна грамотність.* З впровадженням новітніх технологій у освітній процес, керівнику необхідно бути орієнтованим на інновації та вміти використовувати інформаційно-комунікаційні технології для поліпшення освітнього середовища.

*Організаційна ефективність.* Керівництво великим колективом вимагає вміння керувати ресурсами та розподіляти завдання таким чином, щоб забезпечити ефективну роботу закладу освіти.

Таким чином, у сучасному світі керівники закладів освіти повинні бути багатогранними професіоналами, здатними поєднувати технічні знання з міжособистісними навичками. Їхнє завдання – створювати стимулююче навчальне середовище, де кожен учасник навчального процесу може розвиватися на повну потужність. Тому розвиток софтскілзів та хардскілзів у керівника закладу освіти є ключовим фактором для досягнення успіху у сфері освіти.

#### **Список використаних джерел**

1. Докучаєва В. В. Проектування інноваційних педагогічних систем у сучасному освітньому просторі : монографія. Луганськ : Альма-матер, 2005. 304 с.
2. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021 – 2031 роки. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf> (дата звернення: 24.04.2024).
3. Simplex. Освіта за кордоном. URL: <https://simplex.ua/ua/articles/soft-skills> (дата звернення 25.04.2024).

#### **ПРОЄКТ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ**

**Іслямова Ю. В.**

**Науковий керівник: Темченко О. В.**

#### **PROJECT AS A MANAGEMENT OBJECT**

**Islyamova Yu. V.**

**Supervisor: Temchenko O. V.**

Одним із провідних чинників виживання організації в умовах глобалізації і прискореного інформаційного потоку є її здатність до адаптації в умовах змін. Теоретики й практики в сфері менеджменту доводять, що організації досягають значно кращих результатів через проєктний підхід, ніж через традиційні методи діяльності. Саме управління проєктами сприяє розвитку економіки організації, дає змогу вирішувати проблеми більш ефективно порівняно з іншими управлінськими підходами, забезпечуючи високу ефективність проєктно-орієнтованої діяльності [2].

У наукових доробках зарубіжних і вітчизняних науковців (І. Ансофф, Ю. Брігхем, М. Котлер, К. Макконел, Д. Нортон, А. Асаул, І. Мазур, С. Коростельов, Н. Ольдерогге, М. Рімер, В. Шапіро, М. Федотов та інші) розкриваються різні аспекти проблеми управління проєктами. Роботи Ф. Найта, Дж. Неймана, А. Маршалла, А. Сміта, І. Бланка, В. Вітлінського, Н. Внукової, Б. Райзберга, С. Ілляшенка, С. Солнцева та інших висвітлюють питання ризиків у проєктній діяльності. Проте в українських організаціях

управління проєктами ще не є широко розповсюдженою практикою, а, відтак, можна говорити про необхідність упровадження проєктного менеджменту, як, на сьогодні, досить прогресивного в управлінні.

За визначенням, наведеним в онлайн-енциклопедії «Wikipedia», проєкт в управлінні проєктами представляється, як унікальна сукупність процесів, що спрямована на досягнення унікальних цілей та завдань для створення нової цінності (продукту або послуги) та обмежена в часі, ресурсах та вимогах якості [3]. Там же наведено й визначення поняття «управління проєктами», як область знань з планування, організації та управління ресурсами з метою успішного досягнення цілей та завершення завдань проєкту [4].

Відтак, управління проєктом можна розглядати, з одного боку, як планування, організацію і контроль трудових, фінансових і матеріально-технічних ресурсів проєкту, що спрямовані на ефективне досягнення цілей проєкту [1], а з іншого – як практику застосування знань, навичок, інструментів та прийомів для завершення проєкту відповідно до конкретних вимог [5].

Діяльність керівника проєкту представляється як ланцюжок дій: «виявлення проблеми – розроблення плану вирішення проблеми – реалізація плану – установлення факту вирішення проблеми». Так виглядає узагальнена система дій проєкт менеджера. Покроково зміст його діяльності відображено на рис. 1.

Виходячи з цього, бачимо, що управління проєктами потребує глибоких професійних знань, майстерності фахівців, знання специфічних особливостей об'єктів управління, основ права.

Відтак, управління проєктами – це управління організацією діяльності і учасниками її здійснення. Реалізація будь-якого проєкту спрямована на забезпечення задоволення потреб споживачів та забезпечення власникам економічні вигоди, серед яких найбільшого значення має прибуток.

Вирішення цих завдань потребує від менеджерів будь-якого рівня уміння проводити економічні розрахунки, а на їх підстави ухвалювати обґрунтовані рішення.

Зазначимо також, що у ході реалізації проєктів менеджер має значну увагу приділяти захисту від певних ризиків (ризик втрати, ризик відсутності конкурентних переваг).

Пошук шляхів та резервів підвищення конкурентоспроможності організації веде до зростання продуктивності праці, посилення людського чинника, гуманізації суспільства, прояву креативності не лише серед менеджерів, але і серед пересічних підлеглих. Відтак, процеси управління проєктами є раціонально організованими діями, що ґрунтуються на соціально-економічних складових механізми економії живої праці. Менеджер проєкту має володіти не лише сукупністю фахових знань, але і низкою природних якостей, серед яких на першому місці – впевненість у своїй справі, відповідальність за її результати, вміння керувати колективом, оптимальний мотиваційний механізм, власний приклад керівника тощо.

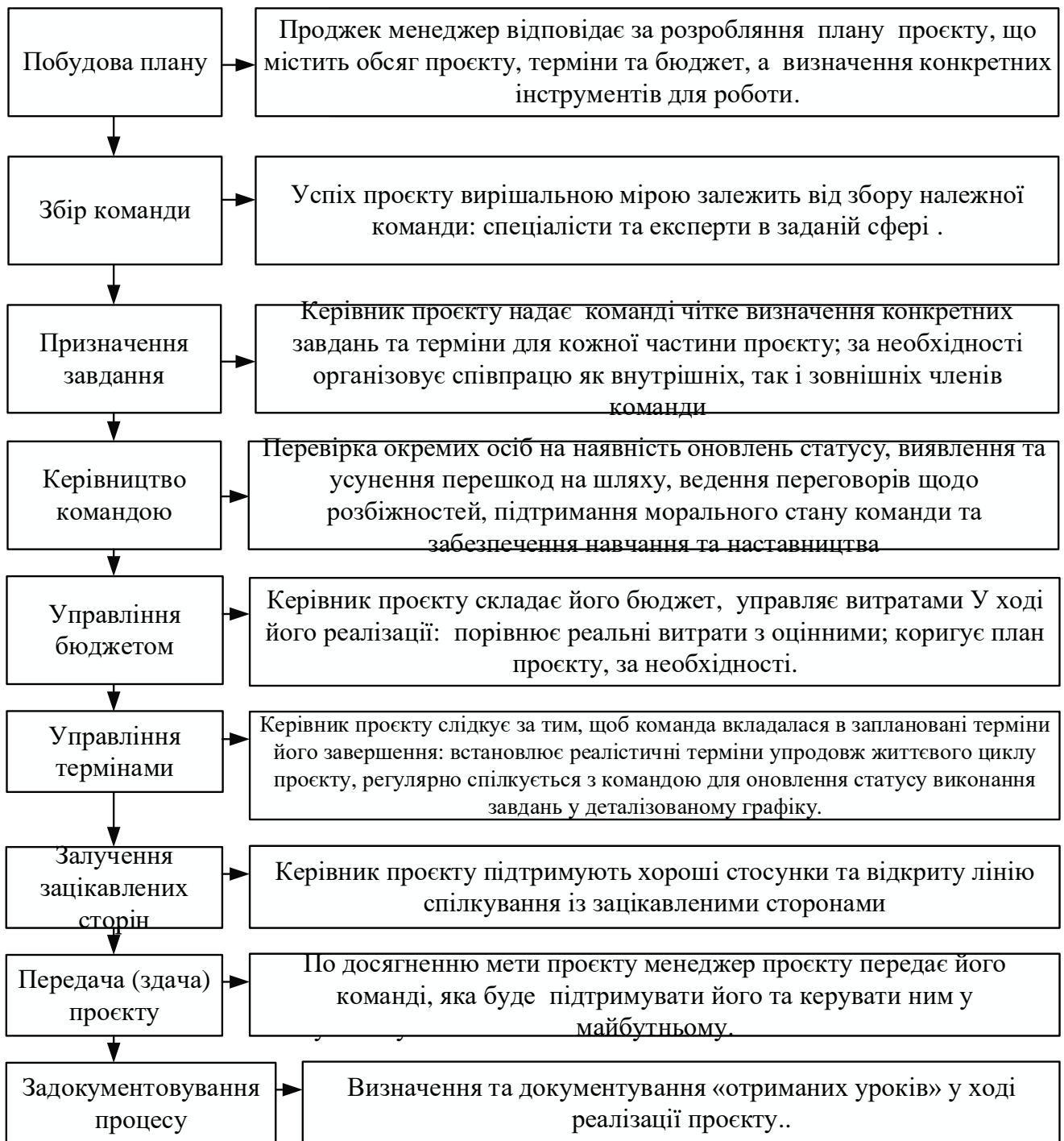


Рис. 1. Зміст діяльності проджект менеджера (за [5])

Отже, ефективність управління проєктом залежить від багатьох чинників, серед яких провідними, за Ч. Барнардом, є:

- чіткий розподіл обов'язків та відповідальності у структурі менеджменту;
- досягнення прямолінійності зв'язків, стислих за змістом, що забезпечує оперативність рішень та зменшує кількість похибок;
- безперервність дії встановлених зв'язків, навіть за відсутності того чи іншого менеджера;
- забезпечення достатнього рівня компетенції менеджерів, їх професіоналізм;



- кожна посадова особа у царині своєї компетенції діє у межах свої прав, обов'язків та відповідальності.

#### **Список використаних джерел**

1. Боковець В. В., Заяц О. М. Сучасні методи управління проектами та їх особливості. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. Випуск 65. С. 55-57 URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/65\\_2022/11.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/65_2022/11.pdf) (дата звернення: 10.03.2024).
2. Жигалкевич Ж. М., Чухліб В. Є. Управління проектами та їх ризиками: підходи та методи. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Випуск 6(17). С. 126-130. URL: [http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/6\\_17\\_ukr/26.pdf](http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/6_17_ukr/26.pdf)
3. Проект. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%94%D0%BA%D1%82> (дата звернення: 10.03.2024).
4. Управління проектами. URL: <http://surl.li/soyj> (дата звернення: 10.03.2024).
5. Шинкарук Л.В., Биховченко В.П., Власенко Т.О., Власенко Ю.Г. Організація проектної діяльності : навч. посіб. Київ : НУБіП України, 2021. 341 с. URL: [https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u317/2021\\_np\\_opd\\_shin\\_bih\\_vlas\\_vlas.pdf](https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u317/2021_np_opd_shin_bih_vlas_vlas.pdf) (дата звернення: 10.03.2024).

### **ФАКТОРИ РОЗВИТКУ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**Каданер І. О.**

**Науковий керівник: Гречаник О. Є.**

### **FACTORS OF THE DEVELOPMENT OF THE CULTURE OF ADMINISTRATIVE ACTIVITIES**

**Kadaner I. O.**

**Supervisor: Grechanyk O. Ye.**

Формування та розвиток культури управлінської діяльності керівників залежить від сукупного впливу багатьох чинників. Аналіз наукової літератури [1-3], а також результати опитувань керівників організацій різних сфер господарства, проведені нами впродовж 2023-2024 рр., дозволяють об'єднати всі ці фактори в три основні групи:

- 1) об'єктивні;
- 2) об'єктивно-суб'єктивні;
- 3) суб'єктивні.

Розглянемо докладніше ці групи факторів.

Насамперед, слід зазначити, що їх вплив на формування й розвиток культури управлінської діяльності може мати як позитивну, так і негативну спрямованість. Їхній вплив на цей процес суттєво залежатиме від рівня сформованості культури управлінської діяльності. Чим він вищий, тим менша залежність від цих факторів. І навпаки: що нижче рівень управлінської культури, то більший вплив вони мають на формування й удосконалення культури управлінської діяльності.

Найбільш численну групу складають *об'єктивні фактори*, до яких відносимо політичні, історичні, соціально-економічні, національні, правові та культурні, а також традиції країни, у якій керівники живуть та працюють.

Автори більшості робіт [1, 2] справедливо зазначають, що саме під впливом цих факторів сформувався тип керівника, культура його управлінської діяльності, властиві тій чи іншій конкретній сфері.

Дія *об'єктивно-суб'єктивних* факторів обумовлена як об'єктивними, так і суб'єктивними умовами.

Ця група факторів вбирає в себе такі:

1) фінансово-економічні чинники – виступаючи засобом управління економічними процесами, фінанси, тим самим, сприяють досягненню поставленої мети. Головне, у чому проявляється вплив фінансово-економічних факторів на формування та розвиток культури управлінської діяльності керівника, полягає у фінансуванні витрат на їх професійну підготовку;

2) організаційно-правові чинники. Основним змістом цих чинників є нормативна інформація, зосереджена в конкретних нормативно-правових актах, посадових інструкціях, правилах внутрішнього розпорядку тощо. Безпосередній вплив на особистість керівника, на процес становлення та вдосконалення культури його управлінської діяльності надають конкретні правові засоби (права та обов'язки, пільги та призупинення, заохочення та покарання), які визначаються цими документами. Усі вони, як правило, поділяються на позитивні (пільги, заохочення, дозволи і т.д.) і негативні (обов'язки, покарання, заборони і т.п.);

3) техніко-технологічні фактори. Реалії сьогодення такі, що надто потужний потік інформації, що надходить електронною поштою, мережею Internet, соціальними каналами, негативно впливає на ефективність діяльності керівників різного рівня. Практика свідчить, що тільки вміле використання керівником усього арсеналу наявної в його розпорядженні комп'ютерної та оргтехніки дозволить йому певною мірою впоратися з тим величезним потоком найрізноманітнішої інформації, яка йому надходить. Крім того, зазначені фактори сприяють ухваленню управлінських рішень на основі наукового аналізу;

4) організаційно-структурні чинники: структура органу управління, у якому працює керівник, укомплектованість цього органу співробітниками, наявність (відсутність) у ньому зайвих ступенів та елементів, співвідношення кількості керівників, фахівців, технічних виконавців і навіть кількість працівників, безпосередньо підлеглих тому чи іншому керівнику (норма керуваності). На думку більшості опитаних керівників (71%), саме організаційна структура управління найбільше впливає на формування та вдосконалення їхньої культури управлінської діяльності;

5) соціально-психологічні чинники, яким належить особлива роль. До них відносять: взаємини з вищими керівниками, із колективом (колеги, підлеглі), психологічна сумісність із колегами по роботі та підлеглими, соціально-психологічний клімат, стиль керівництва вищого керівника;

б) соціально-побутові фактори: спосіб життя керівника, що включає подружні та сімейні відносини, духовне і культурне життя, заняття спортом - здоровий спосіб життя і бездоганна (у моральному відношенні) поведінка, а також умови праці та побуту, у яких він працює і живе;

7) професійні фактори: специфічні знання, навички, уміння, що стосуються тієї галузі, в якій керівник веде справу.

До групи *суб'єктивних чинників* належать такі, що характеризують особу конкретного керівника. Їхня дія визначається якісними характеристиками керівників. До них відносимо такі:

1) психологічні фактори, що включають психічні процеси, психічні властивості, психічні стани, психічні освіти;

2) фізіологічні фактори: стан здоров'я керівника, його вік, стать;

3) освітні чинники: рівень освіти керівника, стаж роботи на посаді керівника, загальний трудовий стаж.

Отже, проведений аналіз дозволяє зробити висновок про те, що формування та розвиток культури управлінської діяльності керівника залежить від сукупного впливу багатьох факторів, що діють як на рівні суспільства (об'єктивні фактори), колективу – групи (об'єктивно-суб'єктивні фактори), так і лише на рівні особистості (суб'єктивні чинники). Їх вплив на цей процес може бути як позитивний, так і негативний.

#### **Список використаних джерел**

1. Гречаник О. Є., Зеленська Л. Д. Управління розвитком кооперативної культури персоналу організації. *Наукові перспективи: Сер. «Економіка»*. 2023. № 1 (31). С. 272-297.
2. Нижник Н., Пашко Л. Управлінська культура: теоретичне поняття чи управлінська поведінка? *Політичний менеджмент*. 2005. № 5. С. 103-113. URL: [https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/nyzhnyk\\_upravlinska.pdf](https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/nyzhnyk_upravlinska.pdf).
3. Шостак Л. В., Болодан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 3 (08). URL: <http://inneco.org/article/view>.

### **ФОРМУВАННЯ Й РОЗВИТОК КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ЛІКАРЯ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ**

**Кемеров І. І.**

**Науковий керівник: Гречаник О. Є.**

### **FORMATION AND DEVELOPMENT OF THE PHYSICIAN'S COMMUNICATIVE COMPETENCE: ADMINISTRATIVE ASPECT**

**Kemerov I. I.**

**Supervisor: Grechanyk O. Ye.**

Професія лікаря – одна з небагатьох професій, що вимагає досконалого володіння прийомами та способами ефективного спілкування, як із пацієнтами, їх родичами, так і з колегами – для досягнення взаєморозуміння, необхідного під час виконання не тільки лікувально-діагностичних завдань, а й розв'язання особистісних і сімейних проблемних ситуацій, здатних істотно

впливати на результат конкретного захворювання та якість життя людини загалом.

Як відомо, лікарська діяльність характеризується тим, що в ній значне місце займає висока частота міжособистісних контактів під час спілкування з хворими та їхніми родичами. У зв'язку із цим необхідно приділяти належну увагу формуванню та розвитку комунікативної компетентності лікаря.

Під комунікативною компетентністю лікаря розуміють певний рівень міжособистісного та професійного досвіду взаємодії з оточуючими, який необхідний для успішного функціонування в професійній сфері та суспільстві.

Комунікативно-компетентна підготовленість лікарів – ключовий фактор їхнього професійного успіху, оскільки вона є професійно важливою якістю, затребуваною на медичному ринку праці. І націлена вона на формування особистості, яка має готовність і здатність жити і взаємодіяти в сучасному швидко мінливому світі.

Від уміння спілкуватися, встановлювати та розвивати взаємини з людьми суттєво залежить професійна успішність лікаря. Комунікативна компетентність лікаря – професійно значуща якість. Професія лікаря передбачає тією чи іншою мірою виражене інтенсивне та тривале спілкування: із хворими, їхніми родичами, медичним персоналом – від медичних сестер та санітарок до головних лікарів, керівників медичних закладів.

Належний психологічний контакт із хворим допомагає точніше зібрати анамнез, отримати більш повне та глибоке уявлення про хворобу. Комунікативна компетентність забезпечує взаєморозуміння, довіру у відносинах, ефективність у виконанні поставлених завдань. Якщо пацієнт довіряє своєму лікарю, не сумніваючись у правильності діагностики та адекватності терапії, то він виконуватиме призначення, пройде всі необхідні діагностичні та терапевтичні процедури.

Комунікативна компетентність передбачає сформованість деяких спеціальних умінь: встановлювати контакт, слухати, читати невербальну мову комунікації, будувати бесіду, формулювати питання. Важливим є також володіння лікарем власними емоціями, здатність зберігати впевненість, контролювати свої реакції та поведінку загалом [1]. Адекватна комунікація передбачає правильне розуміння хворого та відповідне реагування на його поведінку. Незалежно від стану пацієнта, чи відчуває він гнів чи смуток, занепокоєння, тривогу чи розпач, лікар має вміти з ним взаємодіяти, адекватно будувати стосунки, домагаючись виконання професійних завдань.

У зв'язку із цим професійно значущою якістю медичного працівника є комунікативна толерантність – терпимість, поблажливість та ін. Комунікативна толерантність засвідчує, якою мірою лікар переносить суб'єктивно небажані, неприйнятні для нього індивідуальні особливості пацієнтів, негативні якості, засуджені вчинки, звички, чужі стилі поведінки та стереотипи мислення.

Інша психологічна характеристика, що забезпечує комунікативну компетентність лікаря, – це емоційна стабільність, урівноваженість за відсутності імпульсивності, надмірної емоційної експресивності, зі збереженням контролю над емоційними реакціями та поведінкою загалом. Емоційна стабільність допомагає лікарю у взаєминах із хворими уникати «психологічних зривів», конфліктів.

У науковій літературі [2, 3] виділено також базові комунікаційні навички взаємовідносин у площині «лікар – пацієнт», що належать до головних навичок, які дозволяють створювати ефективні партнерські взаємини. Керівники лікувальних установ мають забезпечити тренування цих навичок у своїх підлеглих засобами активної практичної підготовки. Розглянемо детальніше ці комунікаційні навички.

Адекватне речове оточення – необхідність у створенні адекватного речевого оточення визначається тим, що це збільшує ступінь усамітнення, комфорту та уваги до пацієнта.

Привітання пацієнтів – сприятиме збереженню почуття власної гідності та заохочуватиме їх до участі в розмові. Використання імені пацієнта доречно, коли він знайомий лікарю, при цьому лікар подає відповідний сигнал про те, що він впізнав співрозмовника.

Активне слухання включає використання як вербальних (словесних), так і невербальних комунікаційних прийомів. Лікар має чітко сигналізувати про те, що вся його увага зосереджена на пацієнті, і робити це як поглядом, так і за допомогою кивання головою, фрази на кшталт «правильно», «розумію» тощо.

Емпатія, повага, зацікавленість, теплота та підтримка – ці складові є серцевиною інтерперсональних навичок.

Мова – лікарі мають також постійно контролювати ступінь складності мови, яку вони використовують для своїх пояснень, зокрема, пояснення діагнозу та причин, що призвели до хвороби, а також пропозиції щодо лікування та причин, на яких ґрунтуються ці пропозиції.

Взаємини співробітництва – важливо, щоби пацієнт міг відчувати, що лікар ясно розуміє його потреби і готовий працювати разом із пацієнтом для їх задоволення.

Навичка збирання інформації – головна, вирішальна частина взаємовідносин лікаря та хворого, полягає в здатності вилучення інформації в пацієнта. Основними навичками, необхідними для полегшення процесу збирання інформації, є ті, які допомагають полегшити залучення пацієнта до медичного інтерв'ю способом, що дозволяє лікареві домогтися правильної постановки діагнозу симптомів або проблем пацієнта.

Мовчання – необхідно навчитися правильно використовувати мовчання як спосіб надихнути пацієнта висловитися якомога повніше, торкнутися складних тем і згадати важливі відомості.

Управління потоком інформації – хоча надання пацієнтам можливості для вільного спілкування є важливим, але водночас лікаря треба навчити

здатності зберігати контроль над інтерв'ю у своїх руках шляхом тактичного спрямування бесіди у бік діагностики проблеми.

Підсумовування – оскільки за час консультації може бути отримана значна кількість відомостей, лікар має навчитися підсумовувати основні дані, що виникли в ході консультації, він також має переконатися, що це розуміння поділяє з ним його пацієнт.

Отже, комунікативну компетентність лікаря необхідно розглядати як інтегративну якість особистості, спрямовану на встановлення, підтримку та розвиток ефективних контактів із пацієнтами та іншими учасниками лікувально-профілактичного процесу. Формування комунікативної компетентності лікаря відбувається в процесі діяльності. У ході становлення лікаря як професіонала рівень його комунікативної компетентності має зростати. Рівень комунікативної компетентності лікаря залежить від його особистісних якостей і практичних навичок комунікації.

#### Список використаних джерел

1. Зеліч В. В., Євтухова С. М., Гречаник О. Є. Аналіз показників комунікативного менеджменту підприємства при здійсненні маркетингового аудиту. *Наукові перспективи. Серія : Економіка*. Київ, 2021. № 9 (15). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9\(15\)-285-296](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9(15)-285-296).
2. Пентилюк М. І., Маруніч І. І., Гайдаєнко І. В. Ділове спілкування та культура мовлення. Київ, 2019. 224 с.
3. Олійник Н. Ю. Комунікативний менеджмент: навчально-методичний посібник для студентів економічного факультету освітньо-професійної програми підготовки бакалавра спеціальності 073 Менеджмент. Кам'янецьПодільський, 2020. 112 с.

## УДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАСОБАМИ ІНСОРСИНГУ

Козоріз І. О.

Науковий керівник: Гречаник О. Є.

### IMPROVING THE QUALITY OF THE ORGANIZATION'S ACTIVITIES BY MEANS OF INSOURCE

Kozoriz I. O.

Supervisor: Grechanyk O. Ye.

Сучасне бізнес-середовище вимагає від організацій постійного вдосконалення та адаптації до умов, які змінюються. Одним із засобів оптимізації діяльності організації та підвищення її якості є інсорсинг. Він дає змогу підприємствам виконувати завдання і проекти власними силами, використовуючи внутрішні ресурси, тим самим зменшуючи витрати на зовнішніх виконавців чи експертів.

Основними перевагами інсорсингу є такі:

- 1) *зосередження організації на своїх ключових бізнес-процесах і підвищення якості товарів та послуг*. Завдяки тому, що операції виконуються власними силами, компанії можуть краще слідкувати за процесами та контролювати їх, гарантуючи, що продукція чи послуги відповідають

високим вимогам. Інсорсинг дає змогу підприємствам набагато швидше виявляти проблеми, що уможливорює прискорення їх розв'язання. Компанії можуть покладатися на досвід своєї внутрішньої команди для ефективного виконання завдань, не турбуючись про розриви зв'язку із зовнішнім постачальником;

- 2) *зниження витрат*: залучення зовнішніх ресурсів може бути економічно вигідним, оскільки організації можуть уникнути витрат на наймання та навчання нових працівників. Так, організація може заощадити гроші, використовуючи своє обладнання або приміщення, замість того щоб передавати виробничий процес на аутсорсинг. Підприємство може вважати вигідним наймати кваліфікованих штатних співробітників для виконання певного завдання, а не залучати зовнішніх виконавців. Крім того, роблячи вибір на користь інсорсингу, можна підвищити коефіцієнт утримання персоналу, оскільки нові співробітники почуватимуться ціннішими, отримуючи гарантію стабільної зайнятості та можливість просування кар'єрними сходами всередині організації;
- 3) *гнучкість та адаптивність*: інсорсинг дозволяє швидше реагувати на зміни в ринковому середовищі, оскільки організації можуть легко адаптувати свої ресурси відповідно до потреб. Доручаючи проекти або завдання внутрішнім командам, організації отримують більшу автономію в управлінні своєю діяльністю. Така автономія дає змогу ефективно розподіляти ресурси, спрощувати делегування роботи і більше відповідати цінностям компанії. Близькість між різними відділами також створює умови для тіснішого співробітництва між членами команди, що в кінцевому підсумку сприяє обміну ідеями та знаннями, націленості на конкретний результат.

Організації використовують інсорсинг як ефективну стратегію для оптимізації виробничого процесу та зниження витрат. Інсорсинг також може бути ефективною стратегією для поліпшення підтримки клієнтів у компаніях. Доручаючи завдання з обслуговування клієнтів внутрішнім командам, організації можуть контролювати якість взаємодії між представниками та клієнтами, а також скорочувати витрати, пов'язані з передаванням цих послуг на аутсорсинг.

Отже, інсорсинг може суттєво підвищити якість діяльності організації, дозволяючи зосередитися на основних аспектах бізнесу, зменшувати витрати та адаптуватися до змін.

#### **Список використаних джерел**

1. Грибан С. В. Система антикризового управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2467> (дата звернення: 09.04.2024).
2. Інсорсинг. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%86%D0%BD%D1%81%D0%BE%D1%80%D1%81%D0%B8%D0%BD%D0%B3> (дата звернення: 07.04.2024).

# РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАСОБАМИ ДОСЛІДНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Коптєва Т. С.

Науковий керівник: Гречаник О. Є.

## DEVELOPMENT OF THE MANAGEMENT COMPETENCE OF THE HEAD OF THE EDUCATIONAL ORGANIZATION THROUGH THE MEANS OF RESEARCH ACTIVITY

Koptieva T. S.

Supervisor: Grechanyk O. Ye.

Розвиток управлінської компетентності керівника освітньої організації є ключовим аспектом успішної діяльності закладу освіти. Сучасне освітнє середовище постійно змінюється, вимагаючи від керівників високого рівня професіоналізму та гнучкості у прийнятті рішень. Для того щоб керівник був ефективним у своїй роботі, важливо постійно розвивати й удосконалювати свої управлінські навички та здібності [2].

Одним із способів розвитку управлінської компетентності є використання дослідницької діяльності, яка передбачає систематичне проведення досліджень, аналізування й оцінювання отриманих результатів, упровадження змін на основі виявлених проблем та можливостей.

Зазначимо основні методи та прийоми дослідницької діяльності, що сприяють розвитку управлінської компетентності керівника.

1. Проведення аналізу поточного стану освітньої організації, виявлення проблемних питань і можливостей для подальшого її розвитку.

2. Проведення наукових досліджень із питань управління освітньою організацією, аналіз літератури та наукових публікацій за відповідною тематикою.

3. Упровадження інновацій у процес управління освітньою організацією, використання сучасних технологій і методів управління.

4. Проведення моніторингу та оцінювання результатів упроваджених змін, аналіз ефективності управлінських рішень і стратегій.

5. Розвиток комунікативних навичок і здатності співпрацювати із різними категоріями стейкхолдерів – співробітниками, учнями, батьками, зовнішніми працівниками.

6. Підвищення кваліфікації управлінського персоналу освітньої організації шляхом участі в тренінгах, семінарах і конференціях з управління освітою.

7. Розвиток стратегічного мислення й уміння прогнозувати та адаптуватися до змін в освітньому середовищі.

8. Упровадження системи якісного контролю та забезпечення якості навчального, виховного процесів в освітній організації.

9. Спрямування на досягнення високих результатів навчання та розвитку учнів завдяки ефективному управлінню ресурсами та процесами.

10. Підтримка та розвиток позитивного організаційного клімату в освітній установі для підвищення мотивації та задоволення працівників.



Дослідницька робота дозволяє керівнику отримати нові знання, розширити свій кругозір і вивчити сучасні тенденції в галузі освіти. Проведення досліджень може включати аналіз результатів навчання, вивчення ефективних методик викладання, а також дослідження управлінських процесів у закладі освіти [3].

Участь у наукових конференціях, семінарах та тренінгах може значно сприяти розвитку управлінської компетентності керівника. Під час таких заходів керівник може обмінюватися досвідом із колегами, вивчати нові методи управління й отримувати поради від експертів у галузі освіти. Взаємодія з іншими фахівцями допомагає розширити горизонти та підвищити кваліфікацію керівника.

Також важливо враховувати індивідуальні особливості керівника в процесі розвитку його управлінської компетентності. Кожна людина має свої сильні та слабкі сторони, які варто враховувати, плануючи особистісно-професійний розвиток [1]. Наприклад, якщо керівник має проблеми у сфері комунікації, важливо зосередитися на розвитку комунікативної компетентності, беручи участь у тренінгах, виконуючи практичні вправи.

Отже, розвиток управлінської компетентності керівника освітньої організації є складним і багатогранним процесом, який вимагає постійного самовдосконалення та вивчення нових методів управління. Використання дослідницької діяльності, участь у наукових заходах та індивідуальний підхід до розвитку можуть значно підвищити рівень управлінської компетентності керівника та сприяти подальшому успішному функціонуванню освітнього закладу.

#### **Список використаних джерел**

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підруч. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
2. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації : навч. посіб. Харків, 2017. 347. 126 с.
3. Хлебнікова Т. М. Управління трудовими ресурсами : навч.-метод. посіб. Харків : ХНПУ, 2014. 90 с.

### **ОСОБЛИВОСТІ КОМАНДНОЇ РОБОТИ В НОВІЙ УКРАЇНСЬКІЙ ШКОЛІ**

**Короліук С. В.**

#### **FEATURES OF TEAMWORK IN THE NEW UKRAINIAN SCHOOL**

**Koroliuk S. V.**

Діяльність в новій українській школі базується на спільному баченні і розумінні необхідності змін, складанні планів дій, стратегій розвитку, вибір методів викладання, тощо. Така діяльність є запорукою успіху розвитку закладу освіти та усіх учасників освітнього процесу.

Керівник, лідер, звісно, може ініціювати процеси, "запалити" ідею решту шкільної спільноти, проте, не зможе досягнути значущих результатів одноосібно. Для цього необхідна співпраця і, бажано, включення в роботу

всієї шкільної спільноти. Для досягнення спільних результатів необхідна командна робота.

«Командна робота – це здатність разом рухатися до єдиного бачення. Це здатність керувати індивідуальними талантами в організаційних цілях. Це паливо, яке дозволяє звичайним людям досягати надзвичайних результатів», – сказав Ендрю Карнегі, один з найуспішніших в світі підприємців.

Надихаючі історії успіхів показують, що саме вдало підібрана команда призведе до якісного результату в будь-якій справі.

У перекладі з англійської команда – це група людей, які працюють разом для досягнення своєї мети. Як визначив професор Лі Томпсон зі школи менеджменту Kellogg, «команда — це група людей, які взаємозалежні щодо інформації, ресурсів, знань та навичок і які прагнуть об'єднати свої зусилля для досягнення спільної мети».

Команда – це група людей, які об'єднали свої зусилля і спрямовують їх на досягнення спільної мети, наприклад для розв'язання проблемної ситуації чи виконання важливого завдання. Основною ознакою команди є наявність спільної мети і спільного бачення її досягнення.

Наукові розвідки з питань командотворення здійснювали зарубіжні (Р. Белбін, М. Геллерт, К. Новак, І. Адізес, Ч. Маргерісон, Д. МакКенн), та українські дослідники (Н. Ю. Волянчук, Н. В. Гавриш, В. В. Горбунова, Л. Є. Довгань, Л. М. Карамушка, Н. Л. Коломінський, І. М. Крейдич, Г. В. Ложкін, Н. В. Семенченко, О. А. Філь та ін.).

Так, Карамушка Л. та Філь О. визначають такі ознаки команди:

- 1) Цілі діяльності, які є спільними для команди і приймаються кожним з її членів на мотиваційному рівні;
- 2) Взаємодія в ході досягнення цілей, яка в команді базується на принципах партнерства та можливостях особистісного і професійного зростання;
- 3) Рольова структура, яка у команді задається зсередини, є гармонійною, і в якій керівник є реальним лідером [4].

Формуючи команду, керівник закладу має враховувати, що команда відрізняється від групи осіб, які працюють над завданням. Членів команди об'єднує наявність спільних цінностей, спільної мети для розв'язання поставлених завдань; спільне розуміння завдань та шляхів їх досягнення, або на початках напрацювання спільного розуміння, аби потім рухатися далі разом; можливість впливати на рішення і робити власний внесок у роботу; самоорганізація та самоуправління; спільна діяльність; взаємоконтроль та взаємодопомога; колективна відповідальність за результати роботи; врахування індивідуального потенціалу кожного члена команди задля досягнення спільної мети. Важливо, щоб не лише керівник усвідомлював ці риси, а й усі члени команди розуміли й застосовували їх в ході спільної роботи.

В закладах освіти команди створюють залежно від потреби, наприклад, для впровадження змін у закладі, для виходу з кризової ситуації, покращення якості освіти, ефективності діяльності колективу чи закладу в цілому.

Сьогодні популярності набувають проєктні команди – об'єднання педагогів, учнів, батьків, інших працівників закладу для розробки й реалізації проєктів в закладі освіти чи громаді задля покращення освітнього середовища, умов навчання та викладання, екологічної ситуації чи якості життя в громаді.

Частина керівників закладів освіти говорячи про команду, розглядають педагогічний колектив як команду. Таке бачення має право на існування, проте, поряд з цим, ми також говоримо про усю шкільну спільноту як команду, й про інших учасників, які можуть брати участь в командній роботі, як то: партнери, представники громади, влади тощо.

Розглянемо педагогічний колектив, як команду. Дійсно, він може бути командою, або ж залишатися групою колег, які в різних ситуаціях можуть кожен якісно виконувати свою роботу, але не бути командою. Реалії сьогодення вимагають командної роботи, наприклад, для формування шкільного середовища потрібна розширена команда, яка може на певний час включати батьків, учнів та представників громади. Інший варіант – ситуативні команди, що формуються за потребою на певний проміжок часу. До такої командної роботи можуть бути залучені усі охочі представники шкільної спільноти – учні, педагоги й працівники школи, батьки, адміністрація, представники громади. Також зауважимо, що сформовані команди можуть бути однорідними – складатись з представників певної групи: команда учнів, команда педагогів, тощо, або змішаними – до якої входять однакова кількість представників від кожної категорії учасників – наприклад, троє батьків, троє педагогів, троє учнів. Змішані команди краще формувати тоді, коли рівень довіри між учасниками є досить високим, і вони можуть вільно висловлювати свої думки, бути впевненими, що вони будуть почутими, комфортно себе почувати тощо. Склад команди буде залежати від мети, якої вона має досягти. наприклад, команда працює над створенням дизайну приміщень чи подвір'я школи, або над розробкою системи оцінювання у закладі освіти.

Зазначимо, у чому полягають переваги командного підходу. Командний підхід в закладі освіти забезпечує: прозоре обговорення й ухвалення рішень через участь кожного; врахування ініціатив, потреб та інтересів усіх учасників освітнього процесу; залучення до активної участі в шкільному житті учнів, батьків, громади; формує і розвиває відповідальність за ухвалені рішення та їх реалізацію; згуртовує, об'єднує усіх навколо спільної справи чи ідеї; у результаті – формує демократичну культуру в закладі освіти.

Окрім того, результатом командної роботи в закладі освіти стануть: розвиток в учасників вміння спілкуватися, домовлятися у складних (конфліктних) ситуаціях; розв'язувати/керувати конфліктами; розвиток навичок конструктивної критики; бачення сильних сторін кожного члена команди; терпимість один до одного, толерантність тощо.

#### **Список використаних джерел**

1. Бондарчук О. І., Філь О. А., Ковальчук В. В., Жабенко Л. В. Управління командою: 5 завдань і інструментів лідера: методичний посібник. за заг.

- ред. Є. Р. Чернишової. Київ : Ун-т менеджменту освіти НАПН України, 2015. 116 с.
2. Горбунова В. В. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд: монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.
  3. Карамушка Л. М., Клокар Н. І., Філь О. І. Технологія формування управлінської команди освітньої організації. Біла Церква : КОІПОПК, 2008. 64 с.
  4. Карамушка Л. М., Філь О. А. Формування конкурентоздатної управлінської команди: монографія. Київ : Фірма «ІНКОС», 200. 268 с.

## **ЗАСОБИ РОЗВИТКУ ПЕДАГОГІЧНОЇ КУЛЬТУРИ КЛАСНОГО КЕРІВНИКА**

**Кошляк В. Є.**

**Науковий керівник: Гречаник О. Є.**

## **MEANS OF DEVELOPING THE PEDAGOGICAL CULTURE OF THE CLASS TEACHER**

**Koshliak V. Ye.**

**Supervisor: Grechanyk O. Ye.**

Формування педагогічної культури класного керівника як педагога відбувається у взаємодії в процесі становлення й розвитку його педагогічної майстерності. Відправною точкою її виникнення, становлення та вдосконалення виступає отримання комплексу необхідних знань у межах професійної освіти.

Визначимо основні, на нашу думку, засоби розвитку педагогічної культури класного керівника.

По-перше, професійне навчання, що може бути організоване безпосередньо на робочому місці або в інших інституціях. Програми професійного навчання мають бути спрямовані на оновлення знань класних керівників про новітні методи виховання й розвитку людини, технології й освітні дослідження, а також на вдосконалення їхніх навичок у таких галузях, як управління класним колективом, оцінювання діяльності та розвитку зростаючої особистості, диференціація завдань.

По-друге, співробітництво та мережева взаємодія. Розвиток культури співпраці та мережевої взаємодії серед класних керівників має важливе значення для обміну передовим досвідом, ідеями та взаємної підтримки. Школи можуть сприяти цьому, організовуючи регулярні зустрічі, семінари та конференції, на яких педагоги-вихователі можуть збиратися разом для обговорення свого досвіду, проблем та успіхів.

Також дієвим засобом є інноваційні методи навчання. Заохочення класних керівників до впровадження інноваційних методів навчання, виховання й розвитку дитини, таких як метод проєктів, персоналізоване навчання, технології особистісного розвитку, може допомогти створити більш захоплююче та ефективне середовище для зростання вихованців. На наше глибоке переконання, не втрачають своєї актуальності ігрові технології.

Доступ до ресурсів і матеріалів – наступний засіб розвитку педагогічної культури класного керівника.

Надання класним керівникам доступу до широкого спектра високоякісних ресурсів, включно з підручниками, планами виховних заходів і цифровими матеріалами, може допомогти їм планувати та проводити ефективні виховні години, виховні заходи, ігри, різноспрямовані справи, що відповідають різноманітним потребам їхніх вихованців.

Створення комфортного та сприятливого середовища для виховання, навчання й розвитку має вирішальне значення для підтримки академічних успіхів і загального благополуччя вихованців. Класних керівників слід заохочувати приділяти увагу фізичним, емоційним і соціальним аспектам середовища класу та вносити необхідні корективи для оптимізації навчання.

Розвиток навичок самоорганізації та самоосвіти в класних керівників має важливе значення для сприяння їхньому постійному професійному зростанню. Школи можуть підтримати це, надавши доступ до онлайн-курсів, вебінарів та інших можливостей самостійного навчання, а також заохочуючи вчителів ставити особисті та професійні цілі.

Проведення регулярних оцінок і надання класним керівникам зворотного зв'язку щодо їхньої роботи має вирішальне значення для виявлення сильних і слабких сторін їх діяльності, сфер для поліпшення. Слід використовувати методи само оцінювання в поєднанні з адміністративним та експертним оцінюванням. Інструментами оцінювання мають бути протоколи, кваліметричні моделі, опитувальники тощо. Зазначимо, що до оцінювання необхідно залучати різних суб'єктів освітнього процесу – представників керівної ланки, громадських організацій, батьківського, педагогічного й учнівського колективів. Класні керівники мають бути своєчасно ознайомлені з експертними висновками.

Отже, виховання педагогічної культури класних керівників має важливе значення для забезпечення того, щоб учні отримували високоякісну освіту, яка підтримує їхній академічний, соціальний та емоційний розвиток. Реалізуючи вище зазначені стратегії та засоби, ЗЗСО можуть створити середовище, що сприяє постійному професійному зростанню й удосконаленню виховної діяльності, що врешті-решт принесе користь як класним керівникам, так і вихованцям.

#### **Список використаних джерел**

3. Гречаник О. Є. Оцінка якості виховної діяльності закладу загальної середньої освіти. *Адаптивне управління: теорія і практика. Сер. : Педагогіка.* Харків : УПА, 2020. Вип. 8 (15). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0255-8\(15\)-12](https://doi.org/10.33296/2707-0255-8(15)-12).
4. Нижник Н., Пашко Л. Управлінська культура: теоретичне поняття чи управлінська поведінка? *Політичний менеджмент.* 2005. № 5. С. 103-113. URL: [https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/nyzhnyk\\_upravlinska.pdf](https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/nyzhnyk_upravlinska.pdf).

## **РОЛЬ ПРЕБОРДІНГУ І ОНБОРДІНГУ В АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ**

**Мараховська О. В.**

**Науковий керівник: Хлебнікова Т. М.**

## **THE ROLE OF PREBOARDING AND ONBOARDING IN PERSONNEL ADAPTATION**

**Marakhovska O. V.**

**Supervisor: Khlebnikova T. M.**

В сучасному світі бізнесу, коли рівень конкуренції між підприємствами зростає щодня, роботодавці починають усвідомлювати, що найважливішим для процвітання компанії є не тільки удосконалення процесів пошуку, залучення та найму на роботу досвідчених працівників, а й створення стійких відносин з ними. Пребордінг та онбордінг – саме ці процеси допомагають сформувати довгострокові та продуктивні відносин між підприємством та його працівниками.

Пребордінг – це перші кроки до ефективної інтеграції нових співробітників у компанію. Цей етап триває з початку прийняття пропозиції про роботу від компанії до першого робочого дня. Це важлива частина процесу найму, оскільки вона спрямована на підвищення залученості співробітників та зосереджена на знайомстві нового працівника з його обов'язками та з компанією, її цінностями та очікуваннями [2]. Мета пребордінгу персоналу – створити позитивне перше враження, допомогти новим працівникам почувати себе комфортно та бути готовими до роботи, знизити рівень тривожності та пришвидшити процес адаптації. Нехтування процесом попередньої адаптації може призвести до передчасного звільнення працівника.

Існують такі стратегії пребордінгу персоналу:

- Відправка вітального листа, в якому можна привітати нового співробітника з прийняттям на роботу, зазначити дату першого робочого дня, повідомити про наявність дрескоду та іншу корисну інформацію.
- Створення анкети для нового працівника, в якій він може вказати основну інформацію про себе, вподобання щодо робочого місця, очікування від роботи.
- Підготовка робочого місця, необхідного обладнання, матеріалів та інструментів для роботи, що дозволить одразу без затримок розпочати роботу.
- Надання доступу до внутрішніх ресурсів компанії передчасно, що дасть змогу ознайомитися з необхідними документами, правилами та підготуватися до роботи.
- Знайомство з офісом, проведення екскурсії.
- Знайомство з співробітниками, що дозволить зрозуміти ролі кожного члену команди та встановити перші зв'язки.
- Проведення невеликих презентацій щоб розповісти про компанію, її історію, цінності, мету.
- Призначення наставника, який допоможе освоїтись і відповідь на всі

запитання [3].

З початком першого робочого дня розпочинається етап онбордінгу. Онбордінг – це процес інтеграції нового співробітника в команду і культуру компанії, який проходить упродовж першого року його роботи, тобто його поступова адаптація до нового робочого середовища. Цей етап може супроводжуватись навчанням виконувати посадові обов'язки, ознайомлення з процесами та системами компанії, встановлення цілей та планів розвитку, регулярний збір зворотного зв'язку. Мета онбордінгу – допомогти новим співробітникам успішно закріпитися в середовищі компанії після прийняття на роботу.

Найпопулярнішим методом онбордінгу є менторство. Цей метод передбачає безпосереднє навчання на практиці. Новому співробітнику призначають досвідченого ментора (наставника), який має ввести його в курс справи, пояснити як виконувати ті чи інші завдання, проконтролювати правильність їх виконання, відповісти на виникаючі запитання, вказати на наявні помилки та допомогти їх виправити. Також наставник знайомить нового працівника зі структурою підприємства, його працівниками, проводить екскурсію офісом та пояснює як себе поводити під час екстрених ситуацій [1].

Такий метод як *buddying* так само передбачає призначення наставника, але при цьому він виступає не у ролі вчителя, а як товариш для нового співробітника, підтримує його, допомагає, певною мірою навчає. Цей формат стосунків дозволяє мінімізувати стрес та дискомфорт нового працівника.

*Job Shadowing* (від англ. *shadow* – тінь) – ще один метод онбордінгу, який передбачає, що новий працівник стає тінню більш досвідченого співробітника, спостерігає за його способом виконання завдань у реальній робочій обстановці. Також він має змогу задати питання та обговорити робочі ситуації як зі співробітником, якого він наслідує, так і з іншими колегами. На відміну від менторства наслідуваний співробітник не навчає в традиційному розумінні цього слова, а лише виконує свою роботу.

Ще використовують методи *e-learning* або *blended learning*, які базуються на дистанційному або змішаному навчанню з застосуванням відповідних учбових платформ та модулів. Такі методи вимагають гарної дисципліни від нових працівників та якісного оформлення теоретичної та наглядної частин від відповідальних за навчання співробітників.

Ефективний пребордінг та онбордінг персоналу – необхідні складові успішного використання людських ресурсів в сучасному бізнесі. Інвестиція часу в ці процеси допомагає швидше адаптуватись новим співробітникам та увійти у робочий ритм і сприяє їх утриманню та мотивації. Також процес пребордінгу в цілому пришвидшує та полегшує процес адаптації персоналу і допомагає створити гарне перше враження у нового співробітника.

Компанії, які усвідомлюють важливість процесу пребордінгу та онбордінгу, створюють умови для розвитку довгострокових та продуктивних відносин зі своїми співробітниками, що сприяє закріпленню конкурентних позицій на ринку та досягненню стратегічних цілей.

### Список використаних джерел

1. Карабаджак К. І. Методи адаптації персоналу. *Управління розвитком*. 2013. Вип. 14. С. 19–21.
2. Pre-boarding: перший крок до позитивного досвіду співробітника. PeopleForce URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/pre-boarding-pershyu-krok-do-pozytyvnoho-dosvidu-spivrobitnyka> (дата звернення 29.04.2024).
3. Your Key to Effective Employee Integration. CleverControl URL: <https://clevercontrol.com/uk/your-key-to-effective-employee-integration/> (дата звернення 29.04.2024).

## ЗМІСТОВНА СТРУКТУРА ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У ЗАКЛАДІ ОСВІТИ

**Масленко Ю. В.**

**Науковий керівник: Хлебнікова Т. М.**

### COMPREHENSIVE STRUCTURE OF INNOVATION PROCESSES IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS

**Maslenko Yu. V.**

**Supervisor: Khlebnikova T. M.**

Керувати інноваційними процесами – значить керувати розвитком освіти. Інноваційний менеджер має справу з різними фазами інноваційного процесу і з урахуванням цього будує свою управлінську діяльність.

Сутність управління полягає у створенні умов, що оптимізують педагогічну інноваційну та пошукову діяльність та сприяють активізації, усвідомленню, рефлексії та прояву суб'єктами освітніх процесів особистісних та професійно-значущих функцій.

Інноваційний менеджмент – це сукупність принципів, методів та форм управління інноваційними процесами, інноваційною діяльністю, зайнятими цією діяльністю організаційними структурами та його персоналом. Як і для будь-якої іншої галузі менеджменту, для нього характерно наступне: постановка мети та вибір стратегії; стадії циклу: планування, визначення умов та організація, виконання, керівництво.

На кожній стадії циклу вирішуються певні завдання [2].

1. Планування – складання плану реалізації стратегії.
2. Визначення умов та організація – визначення потреби в ресурсах для реалізації різних фаз інноваційного циклу, постановка завдань перед співробітниками; організація роботи.
3. Виконання – здійснення досліджень та розробок, реалізація плану.
4. Керівництво – контроль та аналіз, коригування дій, накопичення досвіду. Оцінка ефективності інноваційних проєктів, інноваційних управлінських рішень, застосування нововведень.

Ефективне управління інноваційним процесом неможливе без знання природи «керованого об'єкта», насамперед його складу та структури. В науковій літературі [3], описують різні структурні моделі та відзначаючи поліструктурність, складної будови інноваційних змін, виокремлюють наступну ієрархію структур:



- діяльнісна – сукупність компонентів (мотиви – цілі – зміст – методи – форми – результати);
- суб'єктна – діяльність усіх суб'єктів розвитку (директора та його заступників, вчителів, учнів, батьків, органів управління освітою, спонсорів та ін);
- рівнева – інноваційно-пошукова діяльність суб'єктів на районному (міському) та шкільному рівнях;
- змістовна – створення, освоєння нововведень у навчанні, вихованні, управлінні школою та їх запровадження в освітню практику;
- структура життєвого циклу, що виражається в етапності: виникнення (старт) – швидке зростання (у боротьбі з опонентами, рутинерами, консерваторами, скептиками) – зрілість – освоєння – дифузія (проникнення, поширення) – насичення (освоєність багатьма людьми, проникнення в усі частини освітнього та управлінського процесів) – рутинізація – криза – іррадіація (модернізація нововведення);
- управлінська – взаємодія чотирьох видів управлінських дій (проєктування – організація – керівництво – контроль);
- організаційна, що включає такі етапи, як діагностичний, прогностичний, власне організаційний, практичний, узагальнюючий, впроваджувальний.

По суті, інноваційні процеси є системними, вони включають багато компонентів, що утворюють різні структури, які, так чи інакше, виявляються у реальній практиці.

Для менеджера освіти важливо, аналізуючи інноваційний стан, бачити різноманітність існуючих структур інноваційного процесу в закладі освіти, щоб ефективно керувати процесом змін, добудовуючи та дорозвиваючи сутнісні елементи тієї чи іншої структури.

Аналіз інноваційних процесів показує, що включені в них вчителі та управлінці займають різні позиції, серед яких можна виділити [1]:

- активний інтерес та глибока включеність до інноваційного процесу. Вчитель поділяє цінності і цілі експерименту і готовий активно включатися в його реалізацію. Така позиція, як правило, є результатом цілеспрямованої діяльності адміністрації з підтримки ініціативи та творчості в учительському колективі.
- пасивне спостереження. Участь співробітника в інноваційному процесі формальна. Хоча на словах він підтримує мету проєкту, насправді не налаштований якимось чином змінювати свою педагогічну практику. Така позиція виникає як результат нездатності адміністрації створити стійку мотивацію колективу до здійснення інноваційної діяльності.
- невизначеність. Вчителі та співробітники не орієнтуються в основних положеннях концепції інноваційної діяльності своєї школи і тому нездатні висловити ставлення і тим паче активно у ній брати участь. Задум експерименту залишається надбанням вузького кола його розробників і не поділяється основною масою вчителів та батьків. Така позиція може виникати на першому етапі здійснення інноваційної діяльності та вимагає

від управлінця особливої уваги.

- опозиція інноваційним процесам у школі. Співробітник відмовляється брати в них участь у зв'язку з тим, не поділяє запропоновані цінності та підходи. Опір – це природньо. Причинами можуть бути страх і невизначеність, підвищена тривожність, комплекс професійної невідповідності, небажання відмовлятися від звичних способів діяльності та ін. Опір зростає у разі численних змін, що породжує ефект «інноваційної перевтоми».

Успішне здійснення інноваційного процесу обумовлюється наявністю у менеджера набору необхідних стратегій для того, щоб максимально ефективним способом задіяти співробітників закладу освіти в інноваційній діяльності. Він повинен звертати увагу на те, щоб:

- підтримати та стимулювати вчителів які активно працюють в умовах інноваційної діяльності та створити систему розповсюдження їх інноваційного досвіду;
- регулярно інформувати свій колектив про перебіг експериментальної роботи в школі, створювати банки інноваційних ідей та матеріалів, що допомагають всім співробітникам усвідомити ідею і концепцію експериментальної роботи яка реалізується;
- підтримувати «незгодних» вчителів у пошуку власних шляхів та способів здійснення інноваційної діяльності;
- допомагати вчителям та співробітникам в ознайомленні з сучасними педагогічними методами й технологіями та підтримувати їх в здійсненні власної практики;
- підбирати кадри для ефективного здійснення експериментальної діяльності.

Ми розглядаємо інноваційний процес як ланцюг послідовних змін, що включає: ініціювання, пошук або створення педагогічних нововведень, пов'язаних з управлінням, змістом освіти або технологіями організації освітніх процесів і у змістовній структурі інноваційних процесів виділяємо такі компоненти:

- педагогічний пошук новації (колективне науково-педагогічне дослідження; дослідно-експериментальна робота; індивідуальний педагогічний досвід; модифікація відомих нововведень);
- науково-методичний опис нововведення;
- експертна оцінка нововведення та визначення перспектив його використання;
- введення новації в освітню практику на основі створення в освітній установі інноваційного середовища;
- дифузія, поширення інновацій;
- узагальнення нового досвіду, оцінка ефективності інновацій.

Отже, дослідження основних характеристик інноваційного процесу дозволяє визначити підходи до його моделювання і формування адекватної структури під час прогнозування напрямів інноваційної діяльності закладу

освіти.

### Список використаних джерел

1. Інноваційна діяльність педагога: від теорії до успіху. Інформаційно-методичний збірник / упорядник Г.О. Сиротенко. Полтава: ПОППО, 2006. 124 с.
2. Хлебнікова Т. М. Інноваційні стратегії навчання: досвід країн ЄС та України. *Матеріали методологічного семінару «Інноваційні засоби організації освітнього процесу в ЗО: досвід країн ЄС та України»* (електронне видання) / за заг. ред. доц. Т. Хлебнікової. Харків: ХНПУ імені Г. С. Сковороди, 2023. С. 4–17. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/items/48f14f0f-абаа-4db2-9124-f47a81ae768f> (дата звернення: 22.03.2024).
3. Федулова І. В. Еволюція моделей інноваційного процесу. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2f24f204-afab-4a79-8877-289f2be7c3b7/content> (дата звернення: 20.03.2024).

## КОНФЛІКТОЛОГІЧНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ПЕДАГОГА ТА ШЛЯХИ ЇЇ РОЗВИТКУ

Миколаєнко Д. В.

Науковий керівник: Хлебнікова Т. М.

## THE CONFLICTOLOGY COMPETENCE OF THE TEACHER AND WAYS OF ITS DEVELOPMENT

Mikolayenko D. V.

Supervisor: Khliebnikova T. M.

Значну частину свого життя люди проводять на роботі, а тому найчастіше спілкуються з членами свого трудового колективу. Проте скільки людей, стільки й поглядів, ідей, думок, що часто протирічать і є причиною виникнення трудових конфліктів. Умови сучасного професійного середовища є досить конфліктогенними. Особливо негативну роль конфліктогени відіграють у педагогічному середовищі. Конфліктологічна компетентність представляє собою важливий аспект педагогічної діяльності. Завдяки їй забезпечується конструктивний, суб'єкт-суб'єктний, особистісно зорієнтований характер педагогічної взаємодії.

Керівник у процесі управлінської діяльності впливає на кожного підлеглого окремо й на колектив у цілому. Так, наприклад, молоді педагогічні працівники, не завжди можуть конструктивно підійти до вирішення конфліктної ситуації і дуже важливо працювати над розвитком їх конфліктологічної компетентності.

Г. Бережна розглядає конфліктологічну компетентність педагогів як цільову спрямованість процесу конфліктологічної підготовки. Дослідниця вважає, що конфліктологічна компетентність є інтегративним поняттям: компонентом професійної компетентності педагога та видом спеціальної компетентності. На її думку, конфліктологічна компетентність педагогів включає в себе три компоненти: інформаційний компонент; операційний компонент; аксіологічний компонент [2].

Поняття конфліктологічної компетентності було предметом

дослідження низки вчених. Зміст конфліктологічної компетентності розглядав А. Анцупов, У. Мастенбрук, Л. Петровська, Н. Самсонова, І. Шипілов та інші, конфлікти трудових колективів – Н. Гришина, конфлікти у педагогічній діяльності – С. Баникіна, В. Журавльов та інші.

Науковці визначають конфліктологічну компетентність як здатність людини (або групи):

- переводити деструктивні процеси в конфлікті в конструктивне русло;
- розвиватися самостійно, підсилюючи свій інтелектуальний і емоційно-психологічний потенціал у конфлікті;
- створювати умови для виходу ситуації на якісно новий рівень розвитку;
- виробляти нові норми взаємодії у конфліктах, які поки відсутні в суспільстві [2].

Л. Котлова обґрунтовує конфліктологічну компетентність як здатність діючої особи (організації, соціальної групи тощо) у реальному конфлікті здійснювати діяльність, спрямовану на мінімізацію деструктивних форм конфлікту. Це рівень розвитку обізнаності про діапазон можливих стратегій конфліктуючих сторін і вміння надати допомогу у реалізації конструктивної взаємодії у конкретній конфліктній ситуації [1].

Отже, конфліктологічна компетентність – це здатність і готовність фахівця ефективно взаємодіяти у конфлікті, орієнтуючись при цьому на взаємовигідне задоволення потреб та інтересів усіх учасників конфліктної ситуації, реалізуючи стратегію співпраці. Здатність до запобігання й вирішення конфліктів інколи зараховують до соціальної компетентності. У будь-якому разі, компетентність педагога у вирішенні конфліктів є вагомим запорукою його ефективної й результативної діяльності, особливо, якщо його робота пов'язана з безпосереднім спілкуванням з людьми.

Для того, щоб бути готовим до сприйняття конфлікту, передбачати конфліктну ситуацію, а не знаходитися під постійною загрозою її виникнення, конструктивно ставитися до конфлікту, актуальним стає питання формування конфліктологічної компетентності педагога, яка є показником якості професійно-педагогічної компетентності. Це передбачає вміння здійснювати спрямовуючий, формуючий вплив на особистість учня. Конфліктологічно компетентний педагог має конструктивно ставитися до конфліктів, не уникаючи і не стримувати їх, а вміти диференційовано підійти до них і знайти конструктивне вирішення.

Розвиток конфліктологічної компетентності відображає прикладний (стосовно професійних конфліктів) професійний розвиток спеціаліста.

Особливості розвитку конфліктологічної компетентності може бути представлено системою наступних дій:

- визначення потенціалу і технологій її розвитку, а також власних можливостей (стиль діяльності і спілкування, ступінь сформованості конфліктологічної компетентності) і їх цілеспрямована реалізація;
- створення психолого-педагогічних умов для ефективного формування конфліктологічної компетентності.

С. Філь [3] пропонує такі етапи розвитку конфліктологічної компетентності:

- актуалізація досвіду й знань педагогів щодо стратегій та моделей їх поведінки у конфліктних ситуаціях;
- аналіз досвіду педагогів щодо стійких моделей поведінки у конфліктних ситуаціях, окреслення виявлених проблем та завдань навчання, а також, частково, опанування нових знань, вивчення теоретичної бази; відпрацювання базових комунікативних навичок, необхідних для роботи з конфліктами;
- опанування нових знань і вивчення теоретичної бази; відпрацювання нових навичок роботи з попередження й вирішення конфліктів, навичок взаємодії з учасниками конфліктних ситуацій;
- використання нових знань, відпрацювання й використання вмінь і навичок роботи з конфліктними ситуаціями на практиці.

#### **Список використаних джерел**

1. Котлова Л.О. Конфліктологічна компетентність в системі безперервної освіти *Актуальні проблеми в системі освіти: загальноосвітній навчальний заклад – доуніверситетська підготовка – вищий навчальний заклад* : зб. наук. праць матеріалів III Всеукраїнської науково-практичної конференції, 27 квітня 2017 р., м. Київ, Національний авіаційний університет / наук. ред. Н. П. Муранова. Київ : НАУ, 2018. С. 130–133.
2. Мухіна Л.М. Структура конфліктологічної компетентності вчителя URL: <http://mdu.edu.ua/wp-content/uploads/psihol-visnik-16-2015-26.pdf> (дата звернення: 12.04.2024).
3. Філь С.С. Етапи формування конфліктологічної компетентності URL: [http://umo.edu.ua/images/content/nashi\\_vydanya/metod\\_upr\\_osvit/v\\_5/30.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_5/30.pdf) (дата звернення: 12.04.2024).

### **УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРНИМ ЗРОСТАННЯМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Молочко Ю. В.**

**Науковий керівник: Гречаник О. Є.**

### **MANAGEMENT OF CAREER GROWTH OF THE ORGANIZATION'S PERSONNEL**

**Molochko Yu. V.**

**Supervisor: Grechanyk O. Ye.**

Професійний розвиток, просування співробітників і управління кар'єрою є важливою складовою роботи будь-якого керівника. Для того щоб організувати безперервний процес розвитку співробітників, потрібно визначитись із цілями, створити позитивний соціально-психологічний клімат, забезпечити комфортні умови роботи. Задля створення середовища, що сприяє професійному та кар'єрному зростанню, необхідно вжити таких заходів.

- На командній зустрічі пояснити співробітникам, за якими критеріями оцінюють у компанії шанси на кар'єрне підвищення.
- Розповідати підлеглим про те, які вищі посади доступні в підрозділі та компанії, які навички та досвід відкривають до них дорогу.
- Інформувати співробітників про альтернативні варіанти вертикального кар'єрного зростання – горизонтальний та експертний.
- Обговорювати на зустрічах історії успіху тих співробітників, хто зробив у компанії кар'єру: як це сталося, завдяки чому вони отримали підвищення, які уроки з їхнього досвіду можна винести.
- У рамках індивідуальних зустрічей заповнювати своєрідний «чек-лист» навичок і досвіду, щоб з'ясувати, чого співробітнику бракує для виходу на наступний кар'єрний щабель.
- Заохочувати бажання зайнятися самонавчанням, брати участь у професійних заходах і крос-функціональних проєктах компанії.
- Делегувати співробітникам завдання, що відповідають їхній професійній підготовці на рівні «планки».
- Створювати «виклики», тобто давати завдання наступного рівня складності, щоби підлеглі змогли розкрити свій потенціал.
- Допомогати співробітникам у складанні індивідуального плану розвитку – кар'єрного плану.

Зазначимо, що план кар'єри – це документ, який визначає цілі та завдання для кожного співробітника, а також описує алгоритм дій для їх досягнення. Він може містити навчання, тренінги, наставництво, підвищення кваліфікації та інші заходи, які допоможуть співробітникам зростати й розвиватися.

Планування кар'єри допомагає співробітникам визначити цілі та завдання на майбутнє, а також зрозуміти, які навички та знання їм потрібно розвивати, щоб досягти успіху в професійній діяльності. Людина отримує можливість повністю розкрити свій потенціал, обрати складніші проєкти і більше заробляти.

Допомога співробітнику в плануванні його кар'єри дає низку переваг і роботодавцю. Так, зростає рівень лояльності працівника до організації та ступінь його замученості до її діяльності. Коли співробітник бачить, що компанія зацікавлена в його розвитку і готова допомогти йому в цьому, він намагається виконувати свою роботу якнайкраще, відчуває особливу прихильність до компанії.

Також зростає продуктивність праці. Співробітники, які мають чітке уявлення про те, як вони можуть розвиватися в компанії, часто працюють краще.

По-третє, скорочується плинність кадрів. Якщо людина бачить, що в неї є можливість рости й розвиватися в компанії, вона, найімовірніше, плануватиме залишатися в ній надовго.

По-четверте, поліпшується зовнішній і внутрішній HR-бренд організації. Якщо компанія піклується про співробітників і допомагає їм

розвиватися, це покращує її репутацію в очах претендентів і чинних працівників.

Крім цього, відбувається профілактика професійного вигорання співробітників. Коли людина довго займається одним і тим самим видом діяльності, вона може швидко втратити інтерес. Щоб запобігти цьому, необхідно створювати нові виклики, які не дадуть занудьгувати і підтримають мотивацію до роботи.

Отже, організація отримує можливість утримувати таланти, а також залучати нових працівників, які бачать перспективи для розвитку. Зрештою це вигідно для всіх.

#### **Список використаних джерел**

1. Літинська В. А. Особливості управління кар'єрою персоналу на підприємстві. *Інфраструктура ринку*: електрон. наук.-практ. журн. Одеса, 2019. Вип. 38. С. 306-311. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/38\\_2019\\_ukr/49.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/38_2019_ukr/49.pdf).
2. Жиренкова Є. С., Воржакова Ю. П. Шляхи управління кар'єрою та професійним зростанням на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки та управління*: зб. наук. пр. молодих вчених. Київ, 2019. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/168672>.

### **СУТНІСТЬ І СТРУКТУРА ІННОВАЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ВЧИТЕЛЯ**

**Муратова О. М.**

**Науковий керівник: Темченко О.В.**

### **THE ESSENCE AND STRUCTURE OF TEACHER'S INNOVATIVE COMPETENCE**

**Muratova O.M.**

**Supervisor: Temchenko O.V.**

На теперішньому етапі розвитку освіти, за думкою І. Зязюна, модернізація освіти означає насамперед побудову її компетентності, вона слугує кроком у переході від об'єктивної парадигми освіти до моделі створення цілісного досвіду розв'язання життєвих проблем, виконуючи ключові функції, пов'язані з багатьма галузями культури та виконують багато соціальних ролей [1].

Суспільство високі ставить високі вимоги до педагогічної діяльності вчителя, бо від рівня його професійної компетентності залежить успішність навчання й розвитку, становлення особистості учня, набуття ним значущих якостей.

Це є однією з причин посиленої уваги науковців до визначення сутності, структури та видів професійної компетентності вчителя, умов її формування і розвитку (Н. Бібік, Л. Ващенко, О. Гречаник, Л. Карпова, М. Кадемія, А. Коломієць, О. Локшина, О. Мармаза, О. Овчарук, Є. Павлютенков, Л. Паращенко, О. Пометун, І. Прокопенко, С. Раков, І. Родигіна, О. Савченко, Г. Тарасенко, О. Темченко, Т. Хлебнікова та інші).

Професійна компетентність учителя визначається через здатність педагога до реалізації професійних функцій; теоретичну й практичну готовність здійснювати професійну діяльність; сформованість професійних якостей педагога.

Зокрема, С. Скворцова визначає професійну компетентність учителя, як:

- властивість особистості, що виявляється у здатності до педагогічної діяльності;
- єдність теоретичної й практичної готовності педагога до здійснення педагогічної діяльності;
- спроможність результативно діяти, ефективно розв'язувати стандартні та проблемні ситуації, що виникають у педагогічній діяльності [2].

Виділяючи види професійної компетентності, науковець наголошує на відсутності щодо їх виокремлення єдиного підходу у цьому питанні та розкриває зміст таких компетентностей, зокрема, як: спеціальна, соціально-психологічна, комунікативна, професійно-педагогічна, змістова тощо. За різними підґрунтями (видами професійної діяльності, за сферами професійного впливу, за галузями професійного знання, за здібностями) класифікація професійної компетентності є різною.

Ураховуючи особливості стану освіти сьогодення, зазначимо, що здійснення педагогічної діяльності неможливе без сформованості у педагога інноваційної компетентності – чинника успішної адаптації до освітнього середовища, що постійно змінюється. Технологічні та соціокультурні зрушення відбуваються у сучасному світі з надзвичайною швидкістю, і вчителі повинні мати не лише знання свого предмета, але й уміння ефективно впроваджувати нові підходи, методи та технології в освітній процес.

Сутнісно інноваційна компетентність вчителя – це його здатність ефективно використовувати новаторські підходи, методи та інструменти для досягнення педагогічних цілей та підвищення якості навчання і виховання.

Вона передбачає гнучкість, творчість, адаптивність та відкритість до змін в освітньому процесі. Інноваційна компетентність також включає в себе уміння аналізувати потреби учнів, прогнозувати та реагувати на технологічні, соціокультурні та методичні тенденції в освіті.

Таким чином, інноваційна компетентність є складною системою, яка інтегровано включає:

- знання та розуміння інновацій: вчителі повинні мати глибокі знання та розуміння новаторських підходів, методів та технологій у своїй області викладання, що включає в себе ознайомлення з передовими дослідженнями, педагогічними практиками та інноваційними ресурсами, усвідомлення важливості та потенціалу інновацій у навчанні та вихованні;
- технологічна грамотність: здатність використовувати інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) та інші нові технології для



підвищення ефективності освітнього процесу та залучення учнів до активної навчальної діяльності;

- творчість та інноваційне мислення: здатність генерувати нові ідеї, розробляти та впроваджувати інноваційні методи та підходи в освітню практику, вміння створювати та реалізовувати педагогічні проекти та програми, здатність адаптувати інноваційні підходи до різноманітних умов навчання та виховання;
- комунікативні та співробітницькі навички: уміння співпрацювати з колегами, учнями, батьками та іншими учасниками освітнього процесу для спільного досягнення педагогічних цілей;
- професійна етика: дотримання етичних стандартів у впровадженні інноваційних підходів;
- відповідальність: усвідомлення впливу інновацій на учнів та готовність взяти на себе відповідальність за їх наслідки;
- постійне професійне самовдосконалення: готовність до неперервного вдосконалення своїх знань, навичок та методів навчання на основі вивчення новітніх педагогічних тенденцій та передових практик;
- рефлексія: самоаналіз та самокритика для постійного вдосконалення своєї педагогічної практики;
- лідерство: здатність виступати як лідер у впровадженні інновацій та мобілізувати інших на досягнення спільних цілей.

Така структура інноваційної компетентності вчителя відображає не лише технічні аспекти використання нових методик та технологій, але й моральні, етичні, комунікативні та лідерські якості, які є важливими для успішного впровадження інновацій в освітній процес.

Отже, у сучасному освітньому середовищі інноваційна компетентність вчителя є важливим елементом успішної діяльності. Вчителі, які володіють цією компетентністю, здатні ефективно адаптуватися до змін, творчо розвивати освітній процес та підтримувати успіх учнів у світі, що постійно змінюється.

#### **Список використаних джерел**

1. Зязюн І. А. Філософія педагогічної дії: монографія. Черкаси : Вид. від. ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2008. 608 с.
2. Скворцова С. О. Види професійної компетентності вчителя. URL: [https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/journals/2009/NiO\\_10\\_2009/pedagogika/Skvortsova.htm](https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/journals/2009/NiO_10_2009/pedagogika/Skvortsova.htm) (дата звернення: 15.04.2024).

## **РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ І ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ**

**Новіков А. А.**

**Науковий керівник: Темченко О. В.**

## **THE ROLE OF INFORMATION SYSTEMS AND TECHNOLOGIES IN PERSONNEL MANAGEMENT**

Для ефективного впровадження найбільш доцільних методів та інструментів досягнення поставлених цілей та оптимізації ресурсів організації управління вимагає ретельного огляду та розуміння різноманітних концепцій і підходів, що охоплюють стратегічне, тактичне та операційне керівництво.

Роль інформаційних систем і технологій в сучасному управлінні полягає в їхній ключовій спроможності забезпечувати доступність, точність та швидкість обробки інформації, що дозволяє керівнику приймати обґрунтовані рішення, оптимізувати бізнес-процеси та підвищувати конкурентоспроможність організації в динамічному середовищі.

Оцінка ефективності існуючих інформаційних систем та технологій управління дозволяє зрозуміти, наскільки добре вони відповідають потребам організації та допомагають досягати стратегічних цілей. Ця оцінка включає в себе аналіз функціональності, продуктивності, надійності, безпеки та вартості інформаційних систем, щоб приймати обґрунтовані рішення щодо їхнього вдосконалення або заміни.

Виявлення проблем і недоліків в управлінні включає систематичний аналіз управлінських практик, ідентифікацію недоліків та аналіз їхніх причин з метою виявлення можливостей для вдосконалення та оптимізації діяльності організації.

Відтак, обґрунтування вибору підходів і стратегій упровадження інформаційних систем і технологій управління базується на комплексному аналізі потреб організації, характеристик її діяльності, внутрішніх та зовнішніх факторів, а також доступних ресурсів. Це вимагає ретельного врахування стратегічних цілей, потреб користувачів, технічних можливостей та фінансових обмежень для максимізації вигоди від впровадження та забезпечення успішного функціонування інформаційних систем у майбутньому.

Аналіз і вибір оптимального методу впровадження інформаційних систем і технологій менеджменту базується на потребах та специфіці організації, а також враховує часові, фінансові та організаційні обмеження. Розгляд різних методів, таких як каскадна модель, методологія Agile або інкрементальне впровадження, дозволяє оцінити їхні переваги та недоліки і забезпечити успішну реалізацію проекту з мінімальними ризиками та максимальними вигодами для організації. У цьому процесі виникають певні ризики, аналіз яких та шляхів їх уникнення включає ідентифікацію потенційних загроз та небезпек, оцінку їх ймовірності та впливу на проект, а також розробку стратегій мінімізації ризиків та заходів з їх управління. Шляхи уникнення ризиків можуть включати прийняття заходів з попередження, розвиток альтернативних планів дій, укладення страхових полісів та узгодження резервних фінансових ресурсів для непередбачених витрат, забезпечуючи стабільність та успішне завершення проекту.

Упровадження інформаційних систем і технологій управління потребує

збору та аналізу інформації про поточний стан бізнес-процесів, визначення потреб та пріоритетів організації, а також ідентифікацію можливостей для оптимізації та покращення. Це дозволяє розробити індивідуалізовані стратегії впровадження, що максимізують ймовірність успіху та досягнення стратегічних цілей за умови врахування специфіки та потреб конкретної організації. Також важливо забезпечити ефективну комунікацію та навчання персоналу, надати достатню підтримку під час впровадження, створити систему моніторингу для постійного оцінювання результатів та вдосконалення процесів управління.

Оцінка результатів впровадження інформаційних систем та їх вплив на ефективність управління є ключовим аспектом у забезпеченні успішності та досягненні стратегічних цілей організації, оскільки вона дозволяє ідентифікувати досягнуті успіхи, а також виявляти області для подальшого вдосконалення та розвитку.

Таким чином, успішне впровадження інформаційних систем може значно покращити процеси управління, забезпечити оптимізацію ресурсів та підвищити конкурентоспроможність організації. При цьому, важливим є не лише технічний аспект впровадження, а й врахування організаційно-керівницького фактору, адаптація нових технологій до потреб та специфіки організації [1].

Сьогодні перспективними є дослідження у сфері впровадження інформаційних систем і технологій в управління організацією, що спрямовані на вивчення впливу новітніх технологій, таких як штучний інтелект, на стратегічне прийняття рішень та оптимізацію бізнес-процесів.

#### **Список використаних джерел**

1. Turban, E., Pollard, C., & Wood, G. Information Technology for Management: Digital Strategies for Insight, Action, and Sustainable Performance (11th ed.). Wiley, 2018.

## **ФАКТОРИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Польоха Д. О.**

**Науковий керівник: Хлебнікова Т. М.**

## **FACTORS OF DEVELOPMENT OF INNOVATIVE POTENTIAL OF THE ORGANIZATION**

**Polokha D. O.**

**Supervisor: Khlebnikova T. M.**

В сучасному глобальному бізнес-середовищі інноваційний потенціал є одним з ключових чинників, що визначають конкурентоспроможність організацій.

Перш за все, інноваційний потенціал впливає на ринкову позицію організації. Підтримка постійного потоку нововведень дозволяє підприємствам зберігати конкурентну перевагу, привертаючи клієнтів своєю унікальністю та передовими рішеннями. Крім того, інноваційний потенціал є основою для стійкості до змін. Організації з високим рівнем інноваційності

мають більшу гнучкість та адаптивність до змін у бізнес-середовищі.

Розвиток інноваційного потенціалу підприємства передбачає опору на поняття та концепції, пов'язані з ним: технологічні інновації, інноваційний менеджмент, креативність, спроможність до адаптації тощо, відіграють важливу роль у формуванні конкурентоспроможності організацій [1].

Аналіз наукової літератури [2] дозволив визначити фактори розвитку інноваційного потенціалу.

1. Аналіз технологічного аспекту факторів розвитку інноваційного потенціалу основним завданням якого є вивчення впливу технологій на здатність організації до генерації та впровадження інновацій і передбачає:

- огляд сучасних технологій (збір інформації про нові технології, що використовуються в певній галузі або в суміжних галузях);
- оцінку впливу технологій на процеси організації (визначення як нові технології можуть поліпшити або змінити поточні процеси в організації);
- аналіз конкурентів (дослідження впливу використання новітніх технологій на конкурентний ландшафт галузі);
- оцінку потенційних ризиків та викликів, визначення потенційних ризиків та викликів, пов'язаних з впровадженням нових технологій (це можуть бути технічні або кадрові проблеми, а також зміни в ринковому середовищі);
- стратегічне планування (на основі отриманих даних розроблення стратегії використання технологій для підвищення інноваційного потенціалу організації).

2. Аналіз людського фактору розвитку інноваційного потенціалу, що включає вивчення ролі та впливу персоналу на генерацію та впровадження інновацій в організації. Нижче наведено кроки, які необхідно виконати для проведення такого аналізу:

- оцінка культури організації передбачає дослідження культури організації щодо інновацій;
- аналіз навичок та компетенцій персоналу (дослідження необхідних навичок та компетенцій персоналу для генерації та впровадження інновацій та оцінка технічних знань працівників, креативності, уміння працювати в команді та вирішувати складні проблеми);
- оцінка лідерського потенціалу (визначення чи мають керівники організації лідерські якості, які сприяють розвитку інноваційного середовища);
- стимулювання та мотивація (аналіз системи стимулювання та мотивації співробітників для генерації інноваційних ідей та їхнього впровадження);
- оцінка комунікаційних зв'язків (дослідження якості комунікації в організації та рівень відкритості у спілкуванні між різними відділами та рівнями управління).

Вивчення та оцінка цих аспектів, дає можливість зрозуміти як людський фактор впливає на інноваційний потенціал організації і як можна його підвищити.

3. Аналіз організаційної структури розвитку інноваційного потенціалу,

що передбачає дослідження того, як організація організовує свої процеси, структури та ресурси для стимулювання інновацій. Для цього необхідно:

- провести аналіз структури організації, включаючи органіграму, функціональні відділи, команди та процеси управління;
- дослідити якість комунікації в організації та ефективність комунікаційних каналів між різними відділами та рівнями управління;
- оцінити гнучкість та адаптивність (проаналізувати наскільки гнучка та адаптивна організаційна структура для здійснення змін та впровадження нововведень);
- оцінити розподіл влади та відповідальності щодо прийняття рішень про інновації;
- проаналізувати використання ресурсів (дослідити використання ресурсів організації (людських, фінансових, матеріальних тощо) для підтримки інноваційних ініціатив).

Розвиток інноваційного потенціалу підприємства можливий за умови використання сучасних методів стимулювання та мотивації персоналу які включають в себе широкий спектр стратегій та підходів, спрямованих на створення сприятливого середовища для зростання інноваційної активності та творчості персоналу.

Це передбачає створення мотиваційної системи, що спонукає співробітників до активної участі у процесі інновацій і може включати в себе винагороди, бонуси, премії за інноваційні досягнення, а також можливості для особистого розвитку та кар'єрного зростання, отже – це комплекс, що охоплює як матеріальні, так і моральні стимули, а також створення сприятливого робочого середовища та розвиток лідерських якостей.

Аналіз сучасних тенденцій у розвитку інноваційного потенціалу розкриває кілька ключових напрямків, які впливають на бізнес-середовище та визначають майбутні тенденції.

По-перше, спостерігається зростання значення цифрових технологій та інформаційних систем. Дигіталізація в усіх сферах бізнесу відкриває нові можливості для автоматизації процесів, підвищення продуктивності та покращення взаємодії з клієнтами.

По-друге, спостерігається збільшення значення екологічної стійкості та соціальної відповідальності. Бізнес-організації все більше звертають увагу на вплив своєї діяльності на навколишнє середовище та суспільство, що призводить до розвитку екологічно чистих та соціально відповідальних технологій та продуктів.

Щоб оптимізувати процеси розвитку інноваційного потенціалу та забезпечити конкурентоспроможність організації, рекомендується впровадження наступних практичних кроків та стратегій [3]:

- створення стимулюючого середовища (стимулювання творчості та інноваційності серед персоналу, надання можливості для вираження ідей, експериментів та вдосконалення процесів);
- інвестування в навчання та розвиток (забезпечення персоналу доступом до

навчання та розвитку, щоб вони могли постійно підвищувати свої навички та знання в області інновацій та новітніх технологій);

- створення інноваційних команд і процесів (формування спеціалізованих команд або відділів, що відповідають за розвиток інноваційних проєктів);
- стимулювання зовнішньої колаборації (залучення зовнішніх експертів, стартапів та інших компаній до спільних інноваційних проєктів);
- моніторинг та аналіз результатів (постійна оцінка результатів інноваційних проєктів та процесів, визначення їх ефективності та внеску у загальну стратегію організації).

Аналізуючи ключові аспекти розвитку інноваційного потенціалу сучасних організацій, можна зробити декілька важливих висновків.

Перш за все, інноваційний потенціал виявляється ключовим фактором для конкурентоспроможності організацій у сучасному світі.

Основні поняття та концепції, пов'язані із розвитком інноваційного потенціалу, включають технологічні інновації, інноваційний менеджмент, креативність та спроможність до адаптації.

Фактори розвитку інноваційного потенціалу включають технологічний аспект, людський фактор та організаційну структуру.

Методи стимулювання інноваційного потенціалу включають систему мотивації та стимулювання інноваційних ідей та застосування інноваційних методів управління проєктами.

Отже, подальші дослідження у цій області є важливими для розвитку інноваційного потенціалу організацій.

#### **Список використаних джерел**

1. Smith P., Reinertsen D. *Lean Product and Lean UX: How to Design Innovative Products with Agile Teams*. O'Reilly Media, 2018.
2. Chesbrough H., Vanhaverbeke W. & West J. (Eds.). *Open innovation: Researching a new paradigm*. Oxford University Press, 2006.
3. Amabile T. M., & Pratt M. G. The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in organizational behavior*. 2016. 36. 157–183.

## **ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ ЯК УМОВА ЙОГО СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

**Праско О. О.**

**Науковий керівник: Гречаник О. Є.**

### **THE USE OF INNOVATIONS IN THE MANAGEMENT OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION AS A CONDITION FOR ITS SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

**Prasko O. O.**

**Supervisor: Grechanyk O. Ye.**

Сьогодні, у найскладніший для України час, російсько-українська війна є не лише жорстоким випробуванням для українського народу, але і своєрідним тестом на міцність для всіх сфер життя українського суспільства, й освіти зокрема. Процеси глобальних змін, що відбуваються на сучасному

етапі розвитку України, вимагають нових підходів в управлінні. Освіта як одна з найважливіших складових суспільства має швидко реагувати на зміни й відповідати стану науково-технічного прогресу, тенденціям розвитку економічної сфери країни. Зростання конкуренції, нові потреби ринку праці та поява інноваційних технологій змушують заклади освіти шукати нові шляхи розвитку. Одним із ключових факторів, що забезпечують стаке й успішне функціонування освітнього закладу, є впровадження інновацій в управлінні, тобто застосування їх у роботі керівника.

Інновації в управлінні – це процес здійснення цілеспрямованих змін, спрямованих на перетворення будь-яких компонентів у структурі або функціонуванні організації. Інноваційність передбачає наявність у керівника закладу стратегічного мислення, гнучкості та швидкого реагування на зміну ситуації, вміння приймати нестандартні управлінські рішення, іти на ризик, бачити кінцевий результат, розглядати якомога більшу кількість альтернатив. Як зазначає Л. Даниленко, «інновація в освіті є не лише кінцевим продуктом застосування новизни в освітньому й управлінському процесах із метою зміни (якісного покращення) суб'єкта й об'єктів управління, а і процедурою їх постійного оновлення» [1].

На думку науковців [2-4], будь-яка інновація в процесі її запровадження в закладі освіти потребує інтелектуальних, матеріальних, часових затрат усіх учасників освітнього й управлінського процесу. Упровадження інновацій в процес управління сучасним закладом освіти буде якісним і результативним за таких умов:

- виявлені й теоретично обґрунтовані інновації в управлінні;
- визначені сутність і зміст інновацій в управлінні;
- специфіка і зміст інновацій в управлінській діяльності забезпечують позитивні зміни в освітньому процесі;
- визначені критерії ефективності інновацій в управлінні.

У сукупності управлінських інновацій, що впроваджують у закладах освіти, виділяють: модернізовані зміст, форми й методи управлінської діяльності керівника, громадсько-державні, регіональні, модульні, проєктні моделі управління. У менеджменті освітніх інновацій важливого значення набувають методи управління, які ґрунтуються на характері джерела управлінської інформації (вербальні, дослідницькі, ілюстративно-показникові, техніко-технологічні). Інноваційний процес в управлінні закладом освіти має спиратися на його провідні концептуальні параметри, основою яких можна вважати ті ідеї, на які вказує О. Мармаза: нову філософію шкільної освіти; нову кадрову політику; внутрішньошкільну культуру; тотальну якість освітніх послуг; нову ідеологію виховання; особистісний розвиток, розвиток позитивної Я-концепції керівника, педагога, здобувача освіти [2].

Найпоширенішими інноваціями в управлінні закладом освіти є такі:

- концептуальність в управлінні закладом освіти;
- програмно-цільовий підхід до управління;

- гуманітаризація та психологізація управління;
- диджиталізація управлінської діяльності;
- створення надійної системи комунікацій у закладі освіти;
- інформаційне забезпечення управлінської діяльності;
- узгодження функцій управління з основними завданнями управлінської діяльності;
- рефлексивний, акмеологічний, кваліметричний підходи до управління;
- управління якістю освіти й освітньої діяльності;
- маркетингові стратегії управління.

Сприятливі сталому розвитку освітньої організації можуть допомогти такі методи та прийоми управління, як бренд-стратегії, бенчмаркінг, інжиніринг, реінжиніринг, тимбілдінг, рейфреймінг, кейс-метод та інші. Розглянемо їх докладніше.

*Бренд-стратегія* – комплексний план дій, спрямований на створення, розвиток та позиціонування бренду на ринку. Вона включає в себе визначення цільової аудиторії, позиціонування бренду, розроблення його візуальної ідентичності, комунікаційної стратегії, стратегії дистрибуції та інші важливі аспекти.

*Бенчмаркінг* – це метод порівняння власної діяльності з діяльністю кращих конкурентів або лідерів галузі. Мета бенчмаркінгу – вивчити кращі практики та впровадити їх у свою роботу, щоб підвищити ефективність.

*Інжиніринг* – це проєктування, розроблення й упровадження нових технологій, проєктів, програм.

*Реінжиніринг* – це радикальне переосмислення та перепроєктування діяльності з метою їх радикального покращення. Реінжиніринг може забезпечити значне зниження витрат, забезпечити розвиток як стратегічну потребу, прорив у якості.

*Тимбілдінг* – це комплекс заходів, спрямованих на формування згуртованої команди, підвищення її працездатності та ефективності роботи. Включає в себе тренінги, ігри, спільні проєкти та інші заходи.

*Рейфреймінг* – це зміна способу бачення та розуміння проблеми або ситуації, допомагає знайти нові рішення, які раніше не розглядалися. Технологія дозволяє керівнику закладу освіти бачити ввірений йому заклад із чотирьох базових точок (чотирьох фреймів): структурної, людських ресурсів, політичної та символічної.

*Кейс-метод (метод ситуаційного аналізу)* передбачає використання конкретних реальних випадків для спільного аналізу, обговорення або вироблення рішень.

За умов позитивних результатів інновація стає привабливою для інших. Результатом інноваційного менеджменту можна вважати зміцнення конкурентоспроможності закладу освіти. Такий заклад приваблює творчих особистостей; у ньому позитивно сприймають креативні ідеї, накопичують інноваційний потенціал та розвивають інноваційну культуру; формують



імідж закладу, який постійно впроваджує інновації, підтримує дух новаторства.

Отже, управління закладом освіти має бути інноваційним, охоплювати різні види діяльності всієї управлінської команди. Сучасні освітні та управлінські технології мають бути ефективними за результатами та оптимальними в часі, витратах сил і засобів. Важливим для керівника закладу освіти є досконале володіння управлінськими функціями й численними ролями, інноваційними технологіями управління та співуправління, постійно розвиватися в професійному й особистісному вимірі. Керівник, як ніхто інший, має мислити стратегічно, повинен мати власне бачення інноваційного розвитку закладу освіти та вміти реалізовувати це бачення у своїй управлінській діяльності.

#### **Список використаних джерел**

1. Даниленко Л. І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах : монографія. Київ : Міленіум, 2004. 358 с.
2. Мармаза О. І. Інноваційний менеджмент. Харків : ТОВ «Планета-принт», 2016. 197 с.
3. Романчук А. І. Сучасні інноваційні технології управління навчально-виховним процесом у початковій школі. *Теорія і методика управління освітою*. 2019. Вип. 10. Т. 2. С. 177-180. URL: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2019/10/part\\_2/41.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2019/10/part_2/41.pdf) (Дата звертання: 29.03.2024).
4. Сойма С. Ю., Гречаник О. Є., Темченко О. В. Інноваційні підходи до теоретико-методологічних засад сутності менеджменту. *Наукові перспективи. Сер. : Економіка*. 2022. № 11(29). С. 234- 242. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/3016>. (Дата звертання: 29.03.2024).

### **СУТНІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ**

**Степашкіна В. В.**

**Науковий керівник: Гречаник О. Є.**

### **THE ESSENTIAL CHARACTERISTIC OF ORGANISATIONAL CULTURE**

**Stepashkina V. V.**

**Supervisor: Grechanyk O. Ye.**

Термін «культура» виник від латинського «cultura», тобто оброблення, виховання, освіта, розвиток.

Існують різні точки зору на сутність і зміст організаційної культури. Чимало дослідників не дають чіткого визначення організаційної культури, позначаючи її складники, або ж визначають організаційну культуру як сукупність певних компонентів (цінностей, норм, вірувань, положень етики, правил поведінки та спілкування тощо), які виконують певні завдання. Деякі автори співвідносять організаційну культуру з діяльністю організації та її членів або сприймають її як щось цілісне.

Принциповим є те, що організаційна культура має бути сприйнята всіма членами організації. Більшість авторів згадують як компонент організаційної культури цінності організації. Тому можна стверджувати, що цінності є системотворним складником організаційної культури.

Ми дотримуємося такої точки зору, що організаційна культура - це ідеологія управління, що виражає основні цінності організації та спрямована на підвищення її трудового потенціалу.

Під ідеологією управління розуміють систему поглядів, ідей, пов'язаних з управлінням організацією, стратегією її розвитку, способами і методами досягнення цілей, із діловою етикою організації (тобто з моральними принципами, нормами, правилами організації, пов'язаними з поведінкою організації, відносинами з діловими партнерами, споживачами, суспільством тощо).

Ідеологія управління проявляється в місії та цілях організації; вона суттєво впливає на ставлення працівників до організації та організації до свого персоналу (умови праці, соціальні гарантії тощо), на основні принципи діяльності (праці) працівників та організації загалом, на сукупність позицій організації щодо суспільства, ділових партнерів, споживачів тощо, тобто на світогляд організації щодо зовнішнього та внутрішнього середовища.

Організаційна культура тісно пов'язана з такими поняттями, як корпоративна культура, ділова етика, філософія бізнесу, організаційна поведінка.

Організаційна культура присутня в усіх сферах діяльності людини в організації, і її функції мають бути реалізовані в усіх функціональних блоках системи управління фірмою: маркетинг і продажі, науково-технічна підготовка виробництва, виробничий процес, управління персоналом, управління фінансами, зв'язок із громадськістю, управління економічним потенціалом.

Організаційна культура, впливаючи на кожен функціональний блок системи управління, відображає ідеологію управління цією організацією.

Особливо слід відзначити вплив організаційної культури на трудовий потенціал. Управління організацією здійснюється людьми, при чому як суб'єктом, так і об'єктом управління є, зрештою, людина. Важливо також, що організаційна культура формується у свідомості людини - працівника організації, він є її носієм і розповсюджувачем. Тому вплив організаційної культури прямо спрямований на трудовий потенціал, підвищення якого є її метою.

Загалом організаційна культура має багатоцільову спрямованість: встановлює та посилює взаємозв'язок, взаємодію між працівниками організації та підрозділами; формує сприятливий психологічний клімат в організації; надає ціннісні орієнтири для діяльності працівників (наприклад, які вчинки та дії допускаються в організації, а які є неприпустимими) тощо.

Головною метою організаційної культури є підвищення трудового потенціалу персоналу, забезпечення самоорганізації соціально-економічної системи за допомогою персоналу.

Критеріями досягнення головної мети організаційної культури є такі:

- 1) підвищення кількості досліджень, раціоналізаторських пропозицій, розробок, здійснених працівниками організації, а також кількості патентів, ліцензій, авторських прав тощо організації;
- 2) зростання продуктивності праці;
- 3) підвищення кількості фахівців із вищою освітою (або тих, які пройшли перепідготовку, навчання);
- 4) зростання доходів співробітників.

Мета організаційної культури впливає з того, що в сучасних умовах необхідно, щоб організація мала можливість до саморозвитку, самозародження, використовуючи при цьому свій внутрішній потенціал, тобто здатність до самоорганізації.

### Список використаних джерел

1. Гречаник О. Є., Грабар О. В. Професійне навчання як засіб розвитку корпоративної культури персоналу організації. *The Scientific Heritage*. 2021. № 81. VOL. 3. P. 29-32.
2. Миронова О., Мазоренко О. Організаційна культура як фактор мотивації персоналу в умовах військового стану. *Економіка та управління*. 2023. № 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2525>.

## РОЛЬ КЕРІВНИКА У РОЗВИТКУ ІНКЛЮЗИВНОГО СЕРЕДОВИЩА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Стрельник О. А.

Науковий керівник: Темченко О. В.

## THE ROLE OF THE MANAGER IN THE DEVELOPMENT OF AN INCLUSIVE ENVIRONMENT OF THE EDUCATIONAL INSTITUTION

Strelnyk O.A.

Supervisor: Temchenko O. V.

Проблема інклюзивної освіти викликає інтерес багатьох вчених як в Україні, так і в інших країнах, і вона залишається однією з актуальних тем у галузі освіти. Зокрема її дослідженням займались О. Акімова, В. Бондар Л. Даниленко, Т. Ілляшенко, А. Колупаєв, Н. Купустин, Ю. Найда, М. Сварник, Н. Софій, П. Троханіс, С. Юсфін, Н. Сабат, Є. Ярська-Смирнова, Т. Сак, Л. Савчук, Л. Прядко А. Dyson, A. Millward, C. Clarke, D. Mitchell, S. Robson, T. Loreman та інші.

Відповідно до Конвенції ООН про права інвалідів [2] та її ратифікації, Україна зобов'язана забезпечувати доступ до освіти на всіх її рівнях від дошкільної до вищої без будь-якої форми дискримінації та на одних умовах з іншими. Визнання та гарантування прав осіб з різними потребами у повноцінній участі у суспільному житті та усвідомлення необхідності створення умов для здійснення цих прав є невід'ємною частиною цієї конвенції.

Інклюзивна освіта, від англійського терміну «включення», є комплексом освітніх послуг, який пропонує можливості навчання для всіх категорій дітей, включаючи тих, хто має психофізичні вади, в усіх загальноосвітніх закладах, за місцем проживання дитини. Ця система адаптує навчальне середовище з метою врахування індивідуальних потреб кожної дитини.

Інклюзивна освіта має на меті створення в закладі освіти таких умов, за яких би найбільш повно було реалізовано право дітей з особливими потребами на самореалізацію, соціалізацію, розкриття природних здібностей.

Це вимагає створення в закладі освіти створення і розвитку відповідно адаптованого освітнього (інклюзивного) середовища.

Участь у втіленні ідей інклюзії та зміни освітнього процесу згідно з її принципами – завдання, яке вимагає зусиль усіх, хто бере участь ньому. Ідея інклюзії вимагає від педагогів не лише включити учнів з особливими освітніми потребами в освітній процес закладу загальної середньої освіти, але й самим «включитися» у процес взаємодії з іншими, у командну співпрацю. Педагогам потрібно навчитися бути відкритими до нових ідей, бачити необхідність змінюватися самим, вміти приймати відмінності та особливості інших людей [3].

Інклюзія передбачає, що всі, хто включений у процес роботи з дітьми з особливими потребами, не акцентують увагу на вадах дитини, а, навпаки сприймають її спосіб життя і приймають її такою, як вона є.

Зрозуміло, що такий підхід потребує відповідної різносторонньої підготовки і вчителів, і батьків, і здобувачів освіти, і громадської, і членів адміністрації закладу освіти, в якому навчаються діти з особливими потребами, адже позитивний результат роботи тут залежить від психолого-педагогічного супроводу командою спеціалістів, які будуть працювати з ними.

Відтак, діяльність адміністрації має бути спрямована на створення інклюзивної культури, підтримку вчителів, створення доступної інфраструктури, співпрацю з батьками та громадськістю.

Інклюзивна культура закладу освіти – це середовище, де кожен учасник освітнього процесу, незалежно від його індивідуальних особливостей, відчуває себе прийнятим, підтриманим та поважаним. Це атмосфера, яка сприяє розумінню та прийняттю різноманітності, де усі учні, батьки та працівники закладу взаємодіють на основі взаємоповаги, взаєморозуміння та співпраці. Інклюзивна культура покликана забезпечити рівні можливості для всіх учасників освітнього процесу та створити середовище, де кожен може розвиватися і відчувати себе повноцінним членом спільноти.

Учителі відіграють ключову роль у реалізації інклюзивної освіти, основою якої є застосування індивідуального та диференційованого підходів, оскільки вчителю доводиться працювати з різноманітним дитячим колективом. Ефективність навчання залежить від того, наскільки вчителю вдасться врахувати індивідуально-психологічні можливості кожної дитини і створити відповідні освітньо-корекційні умови.

З цієї причини управління розвитком інклюзивного середовища включає в себе підтримку вчителів у їхній професійній діяльності. Це може бути здійснено шляхом надання методичної підтримки, організації курсів підвищення кваліфікації з інклюзивної освіти, а також створення умов для колегіального обміну досвідом та найкращими практиками.

Управління розвитком інклюзивного середовища також передбачає створення доступної інфраструктури в закладі освіти. Це означає забезпечення доступу до навчальних будівель, класних кімнат, спортивних майданчиків та інших приміщень для учнів з особливими потребами. Крім того, доцільно впроваджувати технології, що допомагають учням з інвалідністю в навчанні та спілкуванні.

Важливим аспектом у створенні інклюзивного середовища є організація співпраці з батьками та громадськістю, що передбачає:

- Створення сприятливого середовища співпраці: створення атмосфери в закладі, що сприяє відкритому спілкуванню та співпраці між педагогічним колективом, батьками та громадськістю.
- Залучення батьків до процесу прийняття рішень: активне залучення батьків до обговорення та прийняття рішень, пов'язаних з інклюзивною освітою, що може включати участь у засіданнях ради школи, консультації та спільні проекти.
- Надання інформації та консультацій: забезпечення доступу батьків до інформації про інклюзивну освіту, надавати консультації з питань виховання та навчання дітей з особливими потребами.
- Організація освітнього процесу відповідно до потреб учнів: сприяння індивідуалізації освітнього процесу, забезпечення учнів з різними потребами необхідною підтримкою та ресурсами.
- Створення партнерських відносин з громадськістю: співпраця з громадськістю, включаючи місцеві організації, бізнес-структури та інші заклади для забезпечення підтримки інклюзивної освіти спільноту.

Таким чином, керівник закладу освіти в інклюзивній освіті відіграє роль каталізатора співпраці, координації та розвитку, що сприяє створенню умов для успішної соціалізації та навчання кожної дитини.

#### **Список використаних джерел**

1. Коврігіна Л. М. Організація інклюзивного навчання для дітей з особливими освітніми потребами в загальноосвітніх навчальних закладах. URL: <http://surl.li/rqivn> (дата звернення: 21. 03.2024).
2. Конвенція про права осіб з інвалідністю. URL: [http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/995\\_g71](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/995_g71) (дата звернення: 21. 03.2024)
3. На допомогу педагогу загальноосвітнього навчального закладу / укл.: Л. О. Прядко, О. О. Фурман. Суми : РВВ СОІППО. 2015. 52 с.

## **МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР**

**Трамбовецька Ю. О.**

**Науковий керівник: Хлебнікова Т. М.**

## **MECHANISM FOR ENSURING THE COMPETITIVENESS OF BUSINESS STRUCTURES**

**Trambovetska Y. V.**

**Supervisor: Khliebnikova T. M.**

Порівняно невисокий рівень конкурентоспроможності підприємницьких структур, які здійснюють свою діяльність в Україні, виступає одним із основних чинників у стримуванні економічного розвитку країни. У сучасних умовах господарювання, що характеризуються економічною нестабільністю зумовленою військовим станом та загостренням конкурентної боротьби, проблема забезпечення конкурентоспроможності підприємницьких структур виходить передній план.

Незважаючи на велику кількість праць, присвячених вивченню конкурентоспроможності, в економічній літературі відсутній єдиний підхід щодо визначення поняття «конкурентоспроможність», а також дискусійними є питання, пов'язані з аналізом, оцінкою та забезпеченням конкурентоспроможності.

З позиції поділу конкурентоспроможності на рівні та з урахуванням вищевказаних недоліків, були визначені взаємопов'язані та взаємозалежні рівні:

1. Індивідуальний рівень – рівень конкурентоспроможності, що включає в свій склад конкурентоспроможність товарів, робіт або послуг.

2. Мікроконкурентоспроможність – містить у своєму складі конкурентоздатність підприємницьких структур.

3. Мезоконкурентоспроможність – рівень, що включає конкурентоспроможність галузей, регіонів, а також конкурентоспроможність кластерів. У даній категорії спостерігається суперництво за кошти інвесторів між різними регіонами та галузями.

4. Макроконкурентоспроможність, включає конкурентоспроможність держав. У рамках даної категорії розглядатися конкуренція між країнами, в тому числі за створення найбільш відповідних умов для інвестування національного капіталу.

Управління конкурентоспроможністю на мікрорівні є одним з ключових завдань керівництва підприємницької структури. Адже саме забезпечення достатнього рівня цього показника здатне істотно впливати на успішність і ефективність підприємницької діяльності.

Під алгоритмом забезпечення конкурентоспроможності підприємницьких структур розуміється системна сукупність управлінських процедур та окремих операцій, що виконуються спеціалістами різних рівнів у певній, строго заданій послідовності з використанням специфічних методів та технічних засобів [2].

Даний алгоритм, по суті, є поетапним дослідженням поточного рівня

конкурентоспроможності, що спрямоване на визначення резервів підвищення даного показника та розробку ряду конкретних заходів, націлених на його підвищення.

Механізм забезпечення конкурентоспроможності є складною категорією управління та базується на технічних, економічних, соціальних, психологічних, правових, комерційних, організаційних аспектах [3]. По суті такий механізм – це сукупність різноманітних заходів та процесів, спрямованих на досягнення конкретних цілей. Для досягнення поставлених цілей необхідно створити модель управління конкурентоспроможністю, дотримуючись при цьому: рівня науково-технічного розвитку та вдосконалення, впровадження інновацій та засобів автоматизації, прагнення до випуску конкурентоздатного продукту та ін.

Оснoву механізму забезпечення конкурентоздатності складає взаємозв'язок мети і завдань системи управління конкурентоспроможністю та визначення інструментів для вдосконалення поточного стану й оцінку ефективності системи її забезпечення за певними критеріям [1].

Для досягнення мети забезпечення конкурентоспроможності необхідно вирішити такі групи завдань:

- завдання, пов'язані з оцінкою поточного стану підприємницької структури та рівня її конкурентоспроможності;
- завдання, спрямовані на виявлення тенденцій та закономірностей зміни конкурентоспроможності підприємницьких структур даної сфери господарської діяльності;
- завдання, спрямовані на виявлення резервів для підвищення рівня інтегрального показника конкурентоспроможності [3].

Інструменти досліджуваного механізму можна поділити на такі групи:

- інструменти економічної групи;
- інформаційне забезпечення;
- системи керування персоналом;
- конкурентоспроможності товару, роботи, послуги;
- технологічної підготовки виробництва [2].

В рамках кожної групи представлені конкретні інструменти управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур, серед яких присутні різні регламенти, програми, політики та методики.

Отже, процес управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур спрямований на створення та розвиток конкурентних переваг, а також забезпечення ефективності підприємницької діяльності рамках конкурентного ринку. Іншими словами, грамотне управління конкурентоспроможністю для забезпечення її прийнятної рівня відкриває для підприємницької структури можливість сталого розвитку та функціонування навіть за умови різного роду коливань у зовнішньому середовищі, в тому числі в умовах політичних, соціальних, економічних та інших змін.

### Список використаних джерел

1. Мельник К., Пташник С. Теоретичні засади конкурентоспроможності та її роль у розвитку підприємницької діяльності. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal* URL: file:///D:/%D0%97%D0%B0%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%B7%D0%BA%D0%B8/172-Article%20Text-385-1-10-20180620.pdf (дата звернення: 10.04. 2024).
2. Русин-Гриник Р. Р., Тимняк З. С. Сутність конкурентоспроможності підприємницьких структур. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 17. С. 26–31. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6268&i=4> (дата звернення: 10.04. 2024).
3. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія / за заг. ред. проф. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2017. 514 с.

### РЕІНЖИНІРИНГ МАРКЕТИНГОВИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Черних Д. П.

Науковий керівник: Хлебнікова Т. М.

### REENGINEERING OF MARKETING BUSINESS PROCESSES

Chernykh D. P.

Supervisor: Khlebnikova T. M.

Все більшого поширення в управлінні бізнесом набуває процесний підхід, який базується не на управлінні окремими структурними підрозділами, а бізнес-процесами. Ці бізнес-процеси пов'язують воєдино діяльність структурних підрозділів, які задіяні у виробництві кінцевого продукту чи послуги.

Міжнародні стандарти якості серії ISO 9000 дають таке визначення: «процес (process) – сукупність взаємозалежних чи взаємодіючих видів діяльності, що перетворює входи у виходи» [1].

Нині немає єдиного визначення поняття «бізнес-процес». Різні автори по різному підходять до визначення цього терміну, хоча сутність залишається однією і тією ж.

Ф. Нордсик, один із перших авторів, який запропонував ідею переорієнтації структури підприємства на процеси, визначив бізнес-процес як особливий процес, що служить здійсненню основних цілей підприємства (бізнес-цілей) та визначає центральну сферу його діяльності.

М. Хаммер та Д. Чампі визначають бізнес-процес як організований комплекс взаємопов'язаних дій, які в сукупності дають цінний для клієнта результат [3].

У процесному підході прийнято розрізняти такі види бізнес-процесів: основні, які забезпечують випуск продукції, виконання робіт і надання послуг, реалізація яких дозволяє бізнес-системі отримувати прибуток; управління та планування, мета яких – ефективне управління та планування отримання прибутку при реалізації основних бізнес-процесів; логістичні, які забезпечують доставку сировини, матеріалів, ресурсів у потрібний час у



місце виконання бізнес-процесу; перетворення, які виконуються в ситуаціях, коли досягнення мети неможливе без зміни діючих бізнес-процесів.

Процесний підхід управління бізнесом не оминув і таку важливу частину менеджменту компанії, як управління маркетингом. Уявлення маркетингу як динамічного процесу, що здійснюється в ході створення цінностей та взаємного обміну можна знайти у Ф. Котлера (соціальний та управлінський процес), у Я. Гордона (процес створення нових цінностей у маркетингу партнерських відносин), у П. Дойля (процес максимізації доходів акціонерів).

Діяльність фірми з виробництва продукції, виконання робіт або надання послуг може бути представлено як певний глобальний бізнес-процес, що включає: вивчення існуючих потреб споживачів або формування нових; виробництво продукту (продукції, роботи, послуги), що задовольняє потреби споживачів, та створення додаткової вартості; підвищення ефективності маркетингових дій з метою збереження чи зміцнення своїх конкурентних переваг.

Тобто, можна констатувати, що зміст процесного підходу повністю відповідає змісту маркетингу. Як було зазначено раніше, бізнес-процес спрямований на конкретного споживача. Продукт, робота або послуга, отримана на виході, призначена для конкретних споживачів, які визначають її цінність для себе. Якщо продукція просто нікому не потрібна, тоді процес стає марним. І щоб глобальний бізнес-процес не виявився марним, менеджмент компанії повинен використовувати маркетингові бізнес-процеси.

Маркетингові бізнес-процеси мають ряд особливостей:

- вони, як правило, не створюючи доданої вартості, є надзвичайно важливими для бізнесу, тому що визначають напрямки діяльності компанії, її фінансові результати (наприклад, за рахунок правильної цінової політики або обсягів виробництва, що відповідають вимогам ринку), стратегію розвитку бізнесу;
- їх вихід у більшості випадків нематеріальний, тому що результати маркетингових бізнес-процесів – це ідеї, рекомендації, звіти про стан ринку; пропозиції щодо проведення рекламних кампаній або акцій;
- для низки маркетингових бізнес-процесів характерною є участь двох сторін: продавця і покупця (постачальника та споживача), взаємний обмін цінностями та задоволення при цьому потреб обох сторін. При цьому дії і продавця, і покупця спрямовані на задоволення конкретних потреб останнього;
- маркетингові бізнес-процеси зрештою мають бути спрямовані на задоволення потреб клієнта компанії. Задоволення якістю продукту чи послуги, пропорційністю ціни і отриманої якості у своїй під якістю розуміють не тільки характеристики продукту (надійність, зручність, функціональність), а й спілкування з менеджером, і передпродажне обслуговування;

- в даний час реалізація маркетингових бізнес-процесів, починаючи від дослідження ринку та закінчуючи організацією роботи з клієнтами, неможлива без інформаційних технологій.

Відповідаючи питанням: «Що таке реінжиніринг?», М. Хаммер і Д. Чампи неформально визначають його як відмову від усталених процедур, свіжий погляд на роботу зі створення продукту або послуги надання цінностей клієнту.

Реінжиніринг – це кардинальна зміна у бізнес-процесі, коли змінюється модель організації роботи (у цьому прикладі частину роботи з формування замовлення виконує клієнт). Не слід плутати реінжиніринг із заміною програмного забезпечення, коли на колишню модель організації робіт накладаються нові інформаційні технології, реорганізацією організаційної структури, покращення якості, хоча в результаті реінжинірингу можуть бути досягнуті й ці цілі [2].

Підсумовуючи вищесказане, можна констатувати, що об'єктом реінжинірингу є процеси, компанії піддають реінжинірингу не свої структурні підрозділи, а роботу, яку виконує персонал цих структурних підрозділів.

Реінжиніринг бізнес-процесів здійснюється відповідно до таких принципів.

1. Горизонтальне стискування процесів: кілька робочих процедур об'єднуються в одну, робочі місця стають багатофункціональними.

2. Вертикальне стискування процесів: виконавці самостійно приймають рішення, тим самим підвищується відповідальність, зацікавленість та рівень самооцінки працівника.

3. Багатоваріантність виконання процесу і, як наслідок, висока адаптивність до змін довкілля.

4. Виконання процесу у природньому порядку і там, де це доцільно.

5. Мінімізація кількості перевірок та погоджень.

6. Єдина точка контакту із клієнтом.

Після впровадження нових бізнес-процесів важливо організувати аналіз досягнення заданих значень показників ефективності, щоб приймати рішення про адаптацію до умов зовнішнього середовища, що змінюються.

На етапі проектування бізнес-процесів важливо детально розробити технологію реалізації, щоб досягти заданих значень встановлених критеріїв ефективності. Для вибору конкретних технологій на етапі проектування використовують моделювання. Це дозволяє ще до впровадження оцінити ефективність бізнес-процесів та уникнути помилок проектування [1].

Управління на основі EVA. Основа концепції EVA – економічно додана вартість (economic value added), яка визначається як різниця між чистим прибутком після сплати податків та вартістю капіталу компанії. Вартість капіталу підприємства визначається з урахуванням ставки прибутковості капіталу. Таким чином, EVA визначає, наскільки ефективніша діяльність компанії, ніж продаж компанії та передача капіталу в інші проекти під деяку ставку прибутковості.

По суті EVA – фінансовий показник, але методика розрахунку цього показника допускає його декомпозицію на складові, побудови дерева створення доданої вартості, контролю цілей та визначення відповідальних.

Управління з урахуванням аналізу доданої цінності. Усі бізнес-процеси компанії можна поділити на дві групи: що збільшують споживчу цінність продукту і які не збільшують споживчу цінність товару.

Показник збільшення цінності продукту може бути використаний як критерій оптимізації бізнес-процесів.

Величину доданої цінності обчислюють за такою формулою:

$AV = V_2 - V_1$ , де:  $AV$  – величина доданої цінності;  $V_1$  – цінність товару після реалізації бізнес-процесу;  $V_2$  – цінність товару до виконання бізнес-процесу.

Методологія Tableau of Bord. Одна із перших комплексних методологій. Комплексна тому, що використовує як фінансові, і нефінансові показники. Методологія передбачає побудову ієрархічного дерева показників отже на нижніх рівнях використовуються нефінансові показники, які на верхніх рівнях перетворюються на фінансові. Крім того, виділяють показники стратегічні та функціональні. На верхніх рівнях використовують стратегічні показники. Функціональні показники оцінюють результат конкретних бізнес-процесів і обов'язково мають бути і вимірюваними.

Методологія BSC. Збалансована система показників BSC (Balanced Scorecard) увібрала найкращі властивості попередніх методологій. Найважливішим нововведенням BSC стало розкладання за чотирма напрямками: фінансовою, клієнтською, внутрішніх бізнес-процесів та персоналу компанії, і всі чотири групи мають однакову значимість. Методологія наголошує на кількісній оцінці всіх показників. Другим нововведенням стали розроблені прийоми формалізації зв'язків між показниками ефективності та стратегічними цілями компанії.

#### **Список використаних джерел**

1. Хлебніков В. Реінжиніринг як засіб удосконалення бізнес процесів. *Розвиток системи управління закладом освіти: Європейська практика та досвід України : матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф.* Харків, 2023. С. 157–162.
2. Хлебнікова Т., Темченко О., Хлебніков В. Реінжиніринг як механізм забезпечення конкурентноспроможності організації. *Економіка та суспільство*. 2023. 04.25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2426>. (дата звернення: 03.07.2023).
3. Hammer M., Champy J. Business process reengineering: A tutorial on the concept, evolution, method, technology and application. *Business Process Management Journal*. 1993.

## ОСНОВНІ ЗАСОБИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Шалаєв Є. Г.

Науковий керівник: Хлебнікова Т. М.

## DEVELOPMENT OF PSYCHOLOGICAL QUALITIES OF THE MANAGER

Shalaiev Y. G.

Supervisor: Khlebnikova T. M.

Завдання «кадрової політики на підприємстві це своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості та кількості відповідно стратегії розвитку; створення умов для реалізації, передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян, раціональне використання персоналу, формування й підтримка ефективної роботи підприємства» [3, с. 197].

Важливу роль у реалізації кадрової політики посідає адаптація персоналу. «Адаптація – це процес активного пристосування людини до нового середовища, знайомство з діяльністю організації, особливостями виробництва, включення в комунікативні мережі, знайомство з корпоративною культурою і зміна власної поведінки відповідно до вимог нового середовища» [1, с. 603].

Адаптацію ділять за напрямками на виробничу і позавиробничу [2]. Цей критерій є визначальним для ширшої класифікації.

Виробнича адаптація – явище складне, його можна розглядати з різних сторін, виділяючи психофізіологічну, професійну і соціально-психологічну форми. Кожна з них має свій об'єкт, цільові завдання і показники ефективності [2], тобто звикання, пристосування до змісту і характеру трудової діяльності, до її умов і організації. Вона виражається в певному рівні професійних знань і навичок, відповідно до характеру особистості та характеру професії.

Зазвичай адаптація на «самовплив» триває до 1,5 року, але при грамотному управлінні її термін скорочується до декількох місяців.

Позавиробнича адаптація – це адаптація до побутових умов, до позавиробничого спілкування з колегами, та адаптація в період відпочинку.

У науковій літературі виробничу адаптацію поділяють на такі види: професійна, психофізіологічна, соціально-психологічна, організаційно-адміністративна, санітарно-гігієнічна, економічна [1].

На кожен із перелічених видів адаптації впливають певні фактори.

Так на професійну адаптацію чинять вплив характер і зміст праці, рівень організації та умови праці, розмір заробітної плати. Професійна адаптація проводиться у формі наставництва або тренінгів і має сприяти тому, щоб співробітник не знизив рівень своєї професійної успішності.

У межах соціально-психологічної адаптації слід проводити конкретні заходи щодо згуртування колективу, наприклад спільні екскурсії, тренінги, подорожі на природу, чаювання, корпоративні свята. В результаті цих заходів співробітники можуть згуртуватися, нормалізується атмосфера у

колективі, і навіть розкриється творчий потенціал працівника.

Психофізіологічна адаптація залежить від таких факторів як норми взаємовідносин в колективі, характер і зміст праці, система організації праці, а організаційно-адміністративна – від системи організації праці, організаційної й професійної структури організації.

Санітарно-гігієнічна адаптація характеризується станом виробничої дисципліни та організацією робочого місця, а економічна – розміром заробітної платні й правилами трудового розпорядку і тому, якщо роботодавець вважає, що знову найнятим працівникам можна платити нижче за ринковий рівень оплати праці, то навряд адаптація буде протікати успішно. За такого підходу плинність кадрів буде високою.

На позавиробничу адаптацію впливають такі фактори, як способи розподілу та можливість отримання житла, місця в дитячому садочку, форми спілкування в неробочий час, наявність баз відпочинку, спортивно-культурних закладів тощо.

Система адаптації персоналу в організації повинна включати [1]:

- орієнтацію персоналу;
- прикріплення до наставника;
- навчання на робочому місці;
- адаптаційні тренінги;
- контроль процесу адаптації з боку безпосереднього керівника;
- анкетування за результатами проходження випробувального терміну;
- план індивідуального розвитку нового працівника;
- оцінку ефективності системи адаптації персоналу в організації.

Адаптації персоналу передують процедура відбору. Це досить тривалий та витратний для організації процес, що включає попередню відбіркову бесіду, аналіз та перевірку наданих кандидатом документів, співбесіда, тестування, ухвалення рішення про найму. Якщо відбір неефективний, то на робоче місце не потрапляє відповідний вимогам співробітник, при адаптації якого можуть виникнути певні складнощі.

Введення в організацію здійснюється менеджером з персоналу та містить загальне уявлення про організацію, основні умови зайнятості, систему оплати праці та пільги, охорону праці та техніку безпеки, економічні чинники; трудові відносини.

Програма введення може включати: ряд невеликих лекцій, тренінги з адаптації персоналу, буклети з описом історії, місії, продукції, структури організації; довідники, що містять інформацію про структурні підрозділи організації; екскурсії. Особлива увага приділяється знайомству з іміджем та політикою організації, корпоративною культурою.

У процесі адаптації працівник проходить стадії ознайомлення, пристосування, асиміляції та ідентифікації.

Тривалість стадії ознайомлення зазвичай становить один місяць. За цей період новий співробітник може продемонструвати свої можливості. На стадії пристосування відбувається поступове звикання до нових умов,

засвоєння стереотипів. Тривалість стадії може сягати одного року. Протягом цього періоду досягається сумісність із колегами. Стадія асиміляції передбачає повне пристосування до середовища. Відбувається поступова інтеграція до організації. На стадії ідентифікації працівник ототожнює особисті цілі із цілями колективу.

Адаптація має бути спрямована не тільки на знайомство з виробничими сторонами організації, а й включення до комунікативної мережі, знайомство з персоналом, правилами поведінки, корпоративними особливостями комунікації.

Тому на етапі орієнтації необхідно зосередитися на знайомстві нового співробітника з вимогами та обов'язками, які до нього пред'являються з боку компанії. Це реалізується Програмою орієнтації до якої входить кілька важливих заходів: екскурсії, лекції, практикуми (робота на окремих робітників місцях чи з певним обладнанням).

За підсумками реалізації Програми орієнтації компанія впроваджує спеціальну програму, що здійснюється як у вигляді бесід із співробітниками того підрозділу, до якого прийшов новачок, так і співбесід з керівником (безпосереднім та вищим) та навчання персоналу яке може здійснюватися з використанням різноманітних форм та методів, наставництва тощо.

На цьому етапі необхідно дати новому працівникові можливість активно діяти в різних сферах, перевіряючи на собі та апробуючи отримані знання в компанії. Головне на цьому етапі виявляти максимальну підтримку новому співробітнику, постійно разом із ним проводити оцінку результативності діяльності та особливостей взаємодії із колегами.

Управління адаптацією персоналу буде більш ефективним, якщо передбачає врахування індивідуальних особливостей адаптованого співробітника.

Фахівці рекомендують вносити зміни до індивідуальної програми адаптації залежно від таких особливостей адаптованого співробітника, як наявність досвіду роботи в організації, вік, освіта та кваліфікація, соціальний статус.

### **Список використаних джерел**

1. Миронова О. М. Основні проблеми адаптації персоналу і методи їх вирішення на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 13. С. 603. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/101.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/101.pdf) (дата звернення: 02.04.2024).
2. Щокін Г. В. Теорія та практика управління персоналом. Київ : МАУП, 2008. 256 с.
3. Язлюк Б. О., Вороніна В. Л., Гордієнко В. О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 4. С. 191–198. URL: [http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2020/04/ujae\\_2019\\_r04\\_a22.pdf](http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2020/04/ujae_2019_r04_a22.pdf) (дата звернення: 02.04.2024).

## СУТНІСТЬ МАРКЕТИНГУ ТА ЙОГО СУЧАСНА КОНЦЕПЦІЯ

Шекетера О. Л.

Науковий керівник: Темченко О. В.

## THE ESSENCE OF MARKETING AND ITS MODERN CONCEPT

Sheketera O. L.

Supervisor: Temchenko O.V.

Маркетинг — це планування і виконання всебічної діяльності, пов'язаної з товаром, з метою здійснення оптимального впливу на споживача для забезпечення максимального споживання за оптимальної ціни та одержання в результаті цього довгострокового прибутку [2].

Маркетинг передбачає широке використання найвигідніших ринкових можливостей. Він залежить від виробництва і забезпечує випуск виробниками лише тих товарів, які можуть бути реалізовані. Звідси впливає важливість маркетингу як процесу, що пов'язує виробника зі споживачем через торгівлю і забезпечує зворотні зв'язки між ними. Маркетинг — це управлінська діяльність, що вивчає всі види діяльності, пов'язані із спрямуванням потоку товарів і послуг від виробника через систему реалізації (у визначених умовах) до кінцевого споживача [3].

У. Файнберг визначає маркетинг як «систему автоматичного регулювання попиту і пропозиції». М. Кезі вважає, що «маркетинг — це діяльність підприємства, яка спрямовує потік товарів і послуг від виробника до кінцевого споживача або до промислового покупця з метою задоволення потреб споживача і досягнення цілей підприємств».

Концепція маркетингу — це одна з філософій управління, що має на меті визначення й задоволення потреб покупця за допомогою інтегрованих програм маркетингу для досягнення організаційних цілей. Маркетинг є соціальним і творчим процесом, спрямованим на задоволення потреб як індивідів, так і груп шляхом створення, пропозиції й обміну товарів. Розбіжність наведених визначень здебільшого залежить від неоднакових принципів управління маркетингом, на яких ґрунтується в різних авторів його концепція.

*Основними принципами маркетингу є:*

1) досягнення кінцевого практичного результату виробничо-збутової діяльності відповідно до довгострокових цілей підприємства, тобто одержання прибутку від реалізації запланованої кількості й асортименту продукції;

2) орієнтація не лише на поточний, а й на довгостроковий результат діяльності підприємства, що надає особливого значення прогнозним дослідженням виробництва й ринку;

3) застосування у взаємозв'язку тактики та стратегії активного пристосування до вимог споживачів;

4) цілеспрямований вплив на попит споживачів з метою його належного формування;

5) комплексність, тобто здійснення різноманітних маркетингових дій як системи взаємозалежних заходів.

Отже, узагальнюючи наведене вище, можна дати досить повне визначення: Отже, маркетинг – це творча управлінська діяльність, спрямована на задоволення потреб споживачів та отримання бажаного результату для підприємства на основі врахування ринкових умов функціонування суб'єктів та можливостей самого підприємства щодо розроблення нової продукції, організації виробництва, забезпечення ефективного товароруху від виробника до кінцевого споживача.

*До загальних функцій маркетингу відносять:*

- 1) аналіз і дослідження ринку;
- 2) прогнозування попиту;
- 3) планування асортименту продукції;
- 4) організація маркетингових комунікацій (реклама, пропаганда, стимулювання збуту, паблік рилейшнз, персональний продаж);
- 5) ціноутворення;
- 6) розподіл товару;
- 7) маркетингове планування [1].

Очевидно, що маркетинг охоплює всі аспекти діяльності підприємства.

Рух товарів від виробника до споживача супроводжує комплекс певних видів маркетингової діяльності. Основними об'єктами маркетингових досліджень є вивчення товарів, покупців, конкурентів (внутрішніх і зовнішніх). З цією метою аналізують теперішню ринкову кон'юнктуру і прогнозують її стан на майбутні періоди.

Сучасний інтегрований маркетинг органічно поєднує маркетинг, орієнтований на продукт або послугу; маркетинг, орієнтований на споживача загалом або на окремі категорії споживачів.

Інтегрований маркетинг стає об'єктивною потребою за суттєвого скорочення життєвого циклу товарів і послуг, зростання індивідуалізованих потреб споживачів, інтенсивної дії закону зростання потреб тощо.

Розрізняють такі види маркетингу, як горизонтальний і вертикальний, некомерційний, фінансовий, банківський, зовнішньоекономічний тощо.

За вертикального маркетингу фірма досліджує можливості реалізації певного товару або групи споріднених виробів серед різних груп споживачів. Горизонтальний маркетинг, орієнтований на горизонтальну нішу ринку, намагається задовольнити потреби по всьому комплексу товарів і послуг, використовують його, як правило, багатогалузеві концерни і конгломерати.

Некомерційний маркетинг застосовують при організації й управлінні господарською діяльністю некомерційних організацій (закладів освіти, організацій охорони здоров'я, бібліотек тощо), які не ставлять за мету отримання прибутків, обслуговують економічно не вигідні сегменти ринку і значною мірою фінансуються спонсорами [3].

Найважливішими елементами маркетингу є стратегія, її програма і принципи, а також тактика.

На відміну від розвинутих країн, де маркетинг орієнтується на потреби людей середнього класу, а також на групи людей, які прагнуть піднятися на вищий життєвий рівень, хочуть підвищити свій соціальний статус тощо, у



маркетинговій діяльності підприємствам України слід орієнтуватись на потреби і запити людей, які перебувають на межі бідності, прагнуть задовольнити елементарні фізичні і соціальні потреби [11].

#### **Список використаних джерел**

1. Григораш В. В. Маркетингова діяльність директора школи. Харків : Основа, 2014. 224 с.
2. Катаєв А. В. Маркетинг : навч. посіб. для студентів спец. «Фінанси і кредит», «Облік і аудит». Харків : Діалог, 2016. 292 с.
3. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Маркетинг : навч. посіб. 3-тє вид., переробл. і доповн. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с.

### **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**Шрамко О. О.**

**Науковий керівник: Хлебнікова Т. М.**

### **ENSURING COMPETITIVENESS IN THE PROCESS OF BUSINESS MANAGEMENT**

**Shramko O. O.**

**Supervisor: Khlebnikova T. M.**

Для того, щоб успішно діяти на ринку в умовах високої конкуренції та підтримувати необхідний рівень конкурентоспроможності, підприємства та організації освоюють нові види послуг, запроваджують нові форми ведення бізнесу, стимулюють своїх співробітників та борються за залучення кожного клієнта. При плануванні своєї діяльності підприємство враховує не лише потреби клієнтів, а також і стратегії конкурентів. Таким чином, досягається позитивний результат у конкурентній боротьбі як закономірний результат постійних і грамотних зусиль управлінської діяльності. Наскільки цей результат буде позитивним – багато в чому залежить від конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентоспроможність організації – умовна величина, що характеризує дійсну та ймовірну здатність організації в існуючих ситуаціях конструювати, виготовляти та реалізовувати продукцію (товари, послуги), які за суттєвими властивостями більш цікаві для споживача, ніж товари їхніх конкурентів. Конкурентоспроможність не є внутрішньою властивістю підприємства, подібне пояснюється тим, що конкурентоспроможність підприємства має можливість бути оцінена тільки в межах категорії підприємств, що мають відношення до однієї і тієї ж області, або підприємств, що випускають подібну продукцію.

Багатоваріантність визначення поняття «конкурентоспроможність» пов'язана з тим, що існує кілька рівнів цієї характеристики економічного суб'єкта. Так, виділяють конкурентоспроможність продукції, підприємств та організацій, галузей та сфер діяльності. Кожен наступний рівень спирається на попередній. Між усіма рівнями конкурентоспроможності має місце тісний взаємозв'язок. Цей взаємозв'язок призводить до важливого висновку:

конкурентоспроможність продукції є базовим поняттям, тобто, на ньому будуються інші рівні конкурентоспроможності.

Під конкурентоспроможністю продукції розуміється ступінь її привабливості споживача. У цьому під привабливістю розуміється можливість задоволення цілої сукупності вимог споживачів. Деякі дослідники вважають, що поняття «конкурентоспроможність продукції» та «конкурентоспроможність підприємства» ідентичні. Наприклад, конкурентоспроможність підприємства розуміється як реальна та потенційна здатність у реальних умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, які за ціновими та неціновими характеристиками більш привабливі для споживачів, ніж товари конкурентів. Але зазначимо, що конкурентоспроможність товару хоча і необхідна задля забезпечення конкурентоспроможності підприємства, але вона є не єдиною умовою.

Конкурентоспроможність підприємства – це характеристика суб'єкта господарювання за певний період часу в умовах конкретного ринку, що відображає перевагу перед конкурентами за низкою визначальних показників – фінансово-економічних, маркетингових, виробничо-технологічних, кадрових та екологічних, а також здатність суб'єкта до безкризового функціонування та своєчасної адаптації до умов довкілля, що змінюються [2]. У цьому визначенні конкурентоспроможність сприймається як властивість конкурувати з ринком і представлена як відносна категорія.

Конкурентоспроможність підприємства є комплексним показником, який залежить від безлічі факторів та умов, що зумовлюють її зміну з часом. Аналіз основних підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства, їх переваги та недоліки, дозволив виділити основні позиції, які має містити поняття конкурентоспроможності підприємства:

- конкурентоспроможність підприємства не можна прирівнювати до конкурентоспроможності продукції, незважаючи на те, що конкурентоспроможність продукції є основою для всіх інших рівнів конкурентоспроможності, все ж таки для конкурентоспроможності підприємства воно є лише складовою;
- під час розгляду конкурентоспроможності підприємства як відносної категорії, потрібно чітко встановлювати базу порівняння. Це дасть об'єктивніші результати її оцінки;
- конкурентоспроможність підприємства є непостійною, що змінюється з часом величиною;
- конкурентоспроможність підприємства – поняття, яке має виражати здатність підприємства пристосовуватися до умов зовнішнього і внутрішнього середовища, що змінюються;
- як показник має відображати можливість безкризової діяльності підприємства та бути комплексним, складним показником.

Враховуючи перелічені аспекти, під конкурентоспроможністю підприємства розумітимемо комплексну складну властивість підприємства, яка виражає його здатність у будь-який період часу забезпечувати свої

конкурентні переваги, отримувати прибуток і мати ефективну діяльність, а також швидко і ефективно пристосовуватися до умов зовнішнього середовища і ринку, що постійно змінюються. Значну роль забезпеченні конкурентоспроможності відводиться кадровій політиці підприємства.

Ефективне використання трудових ресурсів підприємства досягається шляхом реалізації раціональної кадрової політики та стратегії. Оцінюючи свої можливості боротьби з конкурентами й у процесі розробки заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства зазвичай приділяють багато уваги оцінці своїх сильних і слабких сторін, оскільки вони забезпечують успіх підприємства над ринком [1].

У процесі проведення маркетингових досліджень з метою оцінки рівня конкурентоспроможності використовуються як кількісні, так і якісні показники. Дані показники характеризують ступінь стабільності та стійкості діяльності підприємства, його можливості щодо випуску продукції у необхідному обсязі, а також рівень попиту, який забезпечує підприємству отримання певних результатів. Набір показників конкурентоспроможності повинен включати результативність виробничої та збутової діяльності, а також ефективність інвестиційних вкладень і оцінку резерву скорочення витрат виробництва.

Крім цього, велике значення має аналіз витрат звернення, визначення нерезультативних витрат у всій розподільчій системі підприємств міста.

Якісна оцінка показників конкурентоспроможності передбачає застосування таких параметрів:

- потреба у інвестиційних вкладеннях поточного і стратегічного характеру загалом підприємства і окремих видів продукції та послуг;
- широта та глибина асортименту продукції та послуг підприємства;
- показники ринкових сегментів для кожного виду продукції та послуг підприємства;
- рівень потреби у засобах для забезпечення попиту та стимулювання збуту продукції;
- набір заходів та механізмів для забезпечення переваг підприємства перед конкурентами на ринку;
- характеристика інноваційної політики, а саме – швидкості оновлення продукції підприємства та наявності власних розробок у цьому напрямі [1].

Визначимо основні умови забезпечення рівня конкурентоспроможності підприємства. До них відносяться:

- використання наукових методів управління всіма напрямками діяльності підприємства;
- забезпечення стабільності та пропорційності розвитку техніки, технології, економічної складової та менеджменту;
- використання сучасних методик дослідження та оцінки;
- забезпечення взаємозв'язків всіх функцій управління на підприємстві в будь-яких умовах;

- впровадження комплексу заходів та забезпечення конкурентоспроможності окремих об'єктів підприємства.

З метою підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства застосовуються такі організаційні заходи: забезпечення першорядності продукції підприємствам; зміна рівня якості продукції та її технічно-експлуатаційних характеристик для забезпечення виконання вимог споживачів; формування переваг продукції підприємства, порівняно з товарами-замінниками; визначення недоліків аналогічної продукції, яка виробляється конкурентами; дослідження заходів конкурентів щодо підвищення якості аналогічної продукції, формування певної цінової стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції над ринком у частині ціноутворення; формування та вивчення нових перспективних сфер застосування продукції підприємства [2] та ін.

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства передбачає визначення факторів, що впливають на думку споживачів про підприємство та його продукцію та як результат – зміна частки ринку підприємства. Всі фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, діляться в залежності від середовища, що їх формує, на зовнішні і внутрішні.

Незважаючи на безперечну простоту розглянутих підходів, не можна акцентувати увагу на дослідженні окремих факторів. У цьому випадку доцільним є застосування комплексного підходу, який виражається в одночасному розгляді економічних, технічних, технологічних, соціальних, екологічних, організаційних аспектів вирішення проблеми зростання конкурентоспроможності підприємств. Резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства – це невикористані можливості розвитку суб'єктів господарювання найбільш ефективними економічними, управлінськими та маркетинговими методами.

#### **Список використаних джерел**

1. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Харків: ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.
2. Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Львів : Компакт-ЛВ, 2005. 304 с.

## ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

<b>Білокоз Марина Григорівна</b>	– магістрант зі спеціальності 073 «Менеджмент» (ОП «Менеджмент організацій і адміністрування») ХНПУ імені Г. С. Сковороди
<b>Брик Роман Степанович</b>	– кандидат педагогічних наук, доцент, в.о. завідувача кафедри менеджменту і методології освіти Тернопільського обласного комунального інституту післядипломної педагогічної освіти
<b>Гаврилов Олександр Олександрович</b>	– магістрант зі спеціальності 073 «Менеджмент» (ОП «Менеджмент організацій і адміністрування») ХНПУ імені Г. С. Сковороди
<b>Доценко Олена Леонідівна</b>	– магістрант зі спеціальності 073 «Менеджмент» (ОП «Менеджмент організацій і адміністрування») ХНПУ імені Г. С. Сковороди
<b>Доценко Сергій Ілліч</b>	– доктор технічних наук, професор, доцент кафедри спеціалізованих комп'ютерних систем Українського державного університету залізничного транспорту
<b>Дрозденко Наталія Миколаївна</b>	– кандидат педагогічних наук Українського державного університету залізничного транспорту
<b>Дудко Сергій Павлович</b>	– магістрант зі спеціальності 073 «Менеджмент» (ОП «Управління закладом освіти») ХНПУ імені Г. С. Сковороди
<b>Іванов Євген Вікторович</b>	– кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри публічної служби й управління навчальними закладами ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
<b>Іслямова Юлія Василівна</b>	– магістрант зі спеціальності 073 «Менеджмент» (ОП «Менеджмент організацій і адміністрування») ХНПУ імені Г. С. Сковороди
<b>Королюк Світлана Вікторівна</b>	– кандидат педагогічних наук, доцент, завідувачка кафедри освітньої політики Полтавської академії неперервної освіти імені М. В. Остроградського

<b>Мараховська Оксана Володимирівна</b>	– магістрант зі спеціальності 073 «Менеджмент» (ОП «Менеджмент організацій і адміністрування») ХНПУ імені Г. С. Сковороди
<b>Масленко Юлія Володимирівна</b>	– магістрант зі спеціальності 073 «Менеджмент» (ОП «Управління закладом освіти») ХНПУ імені Г. С. Сковороди
<b>Миколаєнко Діана Василівна</b>	– магістрант зі спеціальності 073 «Менеджмент» (ОП «Управління закладом освіти») ХНПУ імені Г. С. Сковороди
<b>Муратова Ольга Михайлівна</b>	– магістрант зі спеціальності 073 «Менеджмент» (ОП «Управління закладом освіти») ХНПУ імені Г. С. Сковороди
<b>Новіков Андрій Андрійович</b>	– магістрант зі спеціальності 073 «Менеджмент» (ОП «Менеджмент організацій і адміністрування») ХНПУ імені Г. С. Сковороди
<b>Польоха Дмитрій Олексійович</b>	– магістрант зі спеціальності 073 «Менеджмент» (ОП «Менеджмент організацій і адміністрування») ХНПУ імені Г. С. Сковороди, ФОП, ТМ «Школа року»
<b>Праско Олена Олексіївна</b>	– магістрант зі спеціальності 073 «Менеджмент» (ОП «Управління закладом освіти») ХНПУ імені Г. С. Сковороди
<b>Стрельник Ольга Анатоліївна</b>	– магістрант зі спеціальності 073 «Менеджмент» (ОП «Управління закладом освіти») ХНПУ імені Г. С. Сковороди
<b>Трамбовецька Юлія Олександрівна</b>	– магістрант зі спеціальності 073 «Менеджмент» (ОП «Менеджмент організацій і адміністрування») ХНПУ імені Г. С. Сковороди, терапевт ТОВ «Пларіум Юкрейн»
<b>Черних Дмитро Павлович</b>	– магістрант зі спеціальності 073 «Менеджмент» (ОП «Менеджмент організацій і адміністрування») ХНПУ імені Г. С. Сковороди, фінансовий директор ТОВ «Торгівельно-будівельна компанія «Інтерлайт»
<b>Шаласєв Євген Григорович</b>	– магістрант зі спеціальності 073 «Менеджмент» (ОП «Менеджмент організацій і адміністрування») ХНПУ імені Г. С. Сковороди, підприємець ФОП
<b>Шекетера Олексій Леонідович</b>	– магістрант зі спеціальності 073

	«Менеджмент» (ОП «Менеджмент організацій і адміністрування») ХНПУ імені Г. С. Сковороди
<b>Шрамко Олександр Олександрович</b>	– магістрант зі спеціальності 073 «Менеджмент» (ОП «Менеджмент організацій і адміністрування») ХНПУ імені Г. С. Сковороди, директор ТОВ «Торгівельно-будівельна компанія «Інтерлайт»

*Наукове видання*

**Розвиток системи управління організацією: Європейська практика та досвід України**

Матеріали Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції  
з міжнародною участю  
(15 травня 2024 року)  
У двох частинах. Частина 2.  
(електронне видання)

За заг. редакцією  
професора **Р. Черновол-Ткаченко**,  
професора **О. Мармази**,  
доцента **О. Гречаник**

Відповідальна за випуск: **О. Гречаник**  
Комп'ютерна верстка: **Л. Астахова**

Видання українською мовою  
**Відповідальність за дотримання вимог академічної доброчесності несуть автори.**

Підписано до друку 19.06.2024.  
Ум. друк. арк. 4,8.

Харківський національний педагогічний університет  
імені Г. С. Сковороди  
Україна, 61 002, м. Харків, вул. Алчевських, 29.