МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: «Впровадження інноваційних методів роботи персоналу підприємства»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0512-уп-з
спеціальності 051 «Економіка»
освітньої програми «Управління
персоналом та економіка праці»
Третьяк Т.В.

Керівник к.е.н., доцент
Калюжна Ю.В.

Рецензент д.е.н., професор
Шахно А.Ю.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістерський
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітня програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. завідувача кафедри _____В.В. Малтиз

«____»_____року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Третьяк Тетяні Василівні
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи «Впровадження інноваційних методів роботи персоналу підприємства»

керівник роботи Калюжна Юлія Вікторівна, к.е.н., доцен,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ЗНУ від «25» березня 2025 року № 440-с

2.Строк подання студентом роботи «11» листопада 2025 року

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці та методичні розробки різних вчених з питань кадрової політики, дані мережі Інтернет, дані власних досліджень, дані про результати загальноосвітньої школи І-ІІІ ступенів №6

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити сутність теоретичних основ дослідити особливості управління персоналом організації,підходи до формування кадрової політики; визначити проблеми управління персоналом; проаналізувати показники діяльностізагальноосвітньої школи І-ІІІ ступенів №6 Горішньоплавнівської міської ради Кременчуцького району Полтавської області; провести аналіз персоналу; здійснити оцінкупродуктивностіпраці;дослідитиєвропейськийдосвідусистеміуправлінняперсоналом; удосконалити систему управління персоналом.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 7 рис., 13 табл.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	завдання прийняв
1	Калюжна Ю.В., доцент	05.08.2025 р.	05.08.2025 р.
2	Калюжна Ю.В., доцент	09.09.2025 р.	09.09.2025 р.
3	Калюжна Ю.В., доцент	03.10.2025 р.	03.10.2025 р.

7. Дата видачі завдання 24 червня 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	24.06.2025 р. – 30.07.2025 р.	виконано
2.	Виконання вступу	01.08.2025 р. – 04.08.2025 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	05.08.2025 р. – 08.09.2025 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	09.09.2025 р. – 02.10.2025 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	03.10.2025 р. – 20.10.2025 р.	виконано
6.	Формування висновків	22.10.2025 р. – 27.10.2025 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	28.10.2025 р. – 10.11.2025 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	11.11.2025 р.	виконано

Студент _____ Т.В. Третьяк
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Ю.В. Калюжна
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Л.А. Бехтер
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 86 с., 7 рис., 13 табл., 60 джерел.

Об’єктом дослідження є система управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є інноваційні методи організації, стимулювання та розвитку персоналу на підприємстві.

Мета кваліфікаційної роботи магістра – дослідження сучасних методів управління персоналу в контексті розвитку його потенціалу з інноваційного боку,обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних HR-інструментів, які сприяють підвищенню ефективності управління персоналом, мотивації працівників та конкурентоспроможності підприємства. Для досягнення мети в роботі вирішені такі завдання:

– досліджено особливості управління персоналом організації, підходи до формування кадрової політики;

– розкрито сутність і зміст інноваційних методів управління та роботи персоналу, сучасні тенденції в управлінні персоналом, зокрема: гнучкі форми зайнятості, цифрові платформи для рекрутингу та навчання, системи управління талантами, методи гейміфікації, коучинг, менторинг, а також використання штучного інтелекту в HR-процесах;

– визначено проблеми та розроблено пропозиції щодо вдосконалення методів роботи персоналу із застосуванням інноваційних технологій управління персоналом;

– проведено аналіз персоналу;

Проведено аналіз впливу інноваційних підходів на продуктивність праці, рівень задоволеності працівників та організаційну культуру.Методи дослідження: логічне узагальнення, системний підхід, аналіз наукової та інформаційної бази, синтез отриманих даних у теоретичні висновки та

практичні рекомендації, експертний метод.

Науковановизнадослідження–цеформуванняудосконаленоїсистеми роботи персоналу.

У процесі дослідження отримано такі наукові результати, яким притаманна наукова новизна:

- розроблено систему методів управління персоналом;
- розкрито теоретико-методичні засади управління персоналом;
– розроблені пропозиції щодо удосконалення процесу інновацій в роботу закладу загальної середньої освіти .

Практичне значення має оцінка особливостей управління персоналом та розроблені пропозиції щодо удосконалення інноваційних методів в процеси роботи процесу.

Результати дослідження можуть бути використані у практиці підприємств реального сектору економіки для розробки стратегій управління людськими ресурсами в умовах постійних змін. Зроблено висновок, що інтеграція інноваційних HR-підходів забезпечує не лише зростання ефективності праці, а й довгострокову конкурентоспроможність підприємства в ринковому середовищі.

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, НАВЧАННЯ, ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ, РИНОК ПРАЦІ, КАДРОВИЙ ПРОЦЕС, HR-СФЕРА, МІГРАЦІЯ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ

ABSTRACT

Master's qualification work: 86 p., 7 fig., 13 tab.,60 sources.

The object of the study is the enterprise's personnel management system.

The subject of the study is innovative methods of organization, stimulation and development of personnel at the enterprise.

The purpose of the master's qualification work is to study modern methods of personnel management in the context of developing its potential from an innovative perspective, to substantiate theoretical foundations and develop practical recommendations for the implementation of innovative HR tools that contribute to increasing the efficiency of personnel management, employee motivation, and the competitiveness of the enterprise.To achieve the goal, the following tasks were solved in the work:

– the peculiarities of the organization’s personnel management, approaches to the formation of personnel policy were investigated;

– the essence and content of innovative methods of personnel management and work were revealed, modern trends in personnel management, in particular: flexible forms of employment, digital platforms for recruiting and training, talent management systems, gamification methods, coaching, mentoring, as well as the use of artificial intelligence in HR processes;

– problems were identified and proposals were developed for improving personnel work methods using innovative personnel management technologies;

– a personnel analysis was conducted;

An analysis of the impact of innovative approaches on labor productivity, employee satisfaction, and organizational culture was conducted. Research methods: logical generalization, systematic approach, analysis of the scientific andinformation base, synthesis of the obtained data into theoretical conclusions and practical recommendations, expert method.

The scientific novelty of the research is the formation of an improved system of personnel work.

In the process of research, the following scientific results were obtained, which are characterized by scientific novelty:

- a system of personnel management methods has been developed;

- theoretical and methodological principles of personnel management have been revealed;

- proposals have been developed to improve the innovation process in the work of a general secondary education institution.

Of practical importance is the assessment of the features of personnel management and the development of proposals for improving innovative methods in the work processes of the process.

The results of the study can be used in the practice of enterprises in the real sector of the economy to develop human resource management strategies in conditions of constant change. It is concluded that the integration of innovative HR approaches ensures not only increased labor efficiency, but also long-term competitiveness of the enterprise in the market environment.

INNOVATIVE METHODS OF PERSONNEL MANAGEMENT, TRAINING, LABOR ORGANIZATION, LABOR MARKET, PERSONNEL PROCESS, HR SPHERE, MIGRATION, DIGITALIZATION

ЗМІСТ

ВСТУП……. 9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ…….. 12
1.1Сутність та зміст інноваційних методів управлінняперсоналом…….. 12
1.2 Класифікація інноваційних методів роботи персоналу…….. 19
1.3 Методи оцінювання ефективності впровадження інновацій у сфері HR-менеджменту…… 28
Висновки до розділу 1…… 33
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ…….. 34
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства……. 34
2.2 Оцінювання інноваційності поточної системи управління персоналом…… 51
2.3 Виявлення та систематизація проблем і чинників, що перешкоджають ефективному впровадженню інноваційних методів роботи……. 61
Висновки до розділу 2…….. 65
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА МЕХАНІЗМ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ……. 68
3.1 Розробка пропозицій щодо вдосконалення системи управління персоналом……. 68
3.2 Оцінка ефективності впровадження інноваційних методів……... 71
Висновки до розділу 3……... 76
ВИСНОВКИ…… 77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….. 80

ВСТУП

Ефективна діяльність підприємства прямо пов'язана із грамотним управлінням персоналом. Незважаючи на значну кількість методів управління персоналом, на сьогодні безліч підприємств зіштовхнулися з тим, що більшість із них не завжди приносять відчутний ефект.

Тому сучасні методи підвищення ефективності діяльності компанії вимагають від служби персоналу не тільки і не стільки обліку кадрів, контролю за дотриманням трудового законодавства і забезпечення документообігу, а в першу чергу – формування працездатної і ефективно функціонуючої команди.

Таким чином, дослідження сучасних інноваційних методів управління персоналом є актуальною проблемою, яка вимагає науковообгрунтованого вирішення. Сучасні умови господарювання в Україні, що супроводжуються військовими викликами, цифровою трансформацією та глобальними змінами на ринку праці, зумовлюють необхідність переосмислення підходів до управління персоналом на підприємствах різних галузей.

Одним із ключових факторів забезпечення ефективної діяльності підприємства є впровадження інноваційних методів управління людськими ресурсами, які дозволяють не лише підвищити продуктивність праці, а й сформувати конкурентні переваги. Для підприємств реального сектору економіки це питання є особливо актуальним, оскільки вони функціонують у високонкурентному середовищі та вимагають від персоналу гнучкості, ініціативності, адаптивності й високого рівня професіоналізму.

В умовах сучасної ринкової економіки та великої конкуренції між підприємствами, жорстоку боротьбу можуть витримати лише ті організації, які здатні надати своїм споживачам, або ж клієнтам, високоякісне обслуговування.Для того, щоб співробітники компанії мали змогу запропонувати людям обслуговування на високому рівні, підприємство

повинно мати в наявності професійно-підготовлений та кваліфікований персонал.

Тому, для того, щоб здійснювати ефективну діяльність компанії звертаються до інноваційних методів управління персоналом. Існує безліч методів щодо управління персоналом, але незважаючи на це, їх вдосконалення та пошук не припиниться ніколи.

Адже, люди та технології постійно розвиваються, тому і для ефективної діяльності організації потрібно шукати більш інноваційні методи управління своїми співробітниками.У магістерській роботі розглянуто сучасні підходи до підвищення ефективності персоналу підприємства шляхом впровадження інноваційних методів управління,окреслено основні виклики зовнішнього середовища, зокрема вплив цифровізації, глобалізації, пандемічних і воєнних факторів, які зумовлюють необхідність трансформації системи управління людськими ресурсами.

Проаналізовано ключові напрями впровадження інновацій у HR-сфері: гнучкі форми зайнятості, цифровізація HR-процесів, культура безперервного навчання, нематеріальна мотивація та стратегічна інтеграція HR у загальну бізнес-модель підприємства. Особливу увагу приділено практичним механізмам реалізації HR-інновацій, зокрема поетапному впровадженню змін, запуску пілотних проєктів, масштабуванню успішних ініціатив і системному моніторингу результатів. Визначено, що персоналізовані підходи до управління персоналом сприяють підвищенню продуктивності праці, зміцненню кадрового потенціалу, зниженню рівня плинності кадрів та формуванню позитивного корпоративного клімату.

Обґрунтовано доцільність упровадження цифрових HR-рішень як інструменту підвищення прозорості, ефективності та гнучкості процесів управління персоналом. Показано, що формування інноваційно орієнтованої культури підприємства, яка передбачає підтримку внутрішніх ініціатив, експериментів і міжфункціональної взаємодії, є ключовим чинником стійкості бізнесу.

Результати дослідження можуть бути використані у практиці підприємств реального сектору економіки для розробки стратегій управління людськими ресурсами в умовах постійних змін. Зроблено висновок, що інтеграція інноваційних HR-підходів забезпечує не лише зростання ефективності праці, а й довгострокову конкурентоспроможність підприємства в ринковому середовищі. Тому питання запровадження інноваційних методів управління персоналом є досить актуальною проблемою

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження доповідалися й обговорювалися на IV Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Економіка та менеджмент сучасних організацій: проблеми теорії та практики» (10 жовтня 2025 року, м. Кривий Ріг).

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 1 друковану працю: тези за матеріалами наукової конференції.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутність та зміст інноваційних методів управління персоналом

Сучасний етап розвитку економіки характеризується високим рівнем конкуренції, цифровізацією бізнес-процесів і зростанням значення людського капіталу. У цих умовах традиційні підходи до управління персоналом уже не забезпечують належного рівня ефективності, тому підприємства переходять до використання інноваційних методів управління персоналом, що спрямовані на розвиток творчого потенціалу, адаптивності та мотивації працівників.Інноваційні методи управління персоналом є ключовим елементом сучасної системи управління людськими ресурсами, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності організації в умовах постійних економічних та технологічних змін.

Одним із найголовнішим ресурсів підприємства, який є одним із визначальних у формуванні його прибутковості, є персонал. Персонал включає в себе кваліфікованих працівників, які мають необхідний рівень знань, досвіду, щоб забезпечити безперервне виробництво, реалізацію, управління всіма господарськими процесами, які відбуваються на підприємстві. Управління персоналом підприємства – це цілеспрямована діяльність керівництва суб’єкта господарювання по відношенню до персоналу з метою максимізації прибутку при одночасному забезпеченні задоволеності персоналом своєю діяльністю. Сучасні умови функціонування промислового підприємств змушують керівництво постійно вдосконалювати систему управління персоналом, адже у світі постійно розвивається цифрові технології, запроваджуються технології штучного інтелекту, роботизації, які детермінують нові вимоги і до персоналу і до системи управління персоналом в нових реаліях. Українська практика управління персоналу

набуває новітніх властивостей ще й у силу тривалого військового стану та потреби більш високої гнучкості й оперативної адаптивності традиційних і новітніх технологій управління персоналом. Управління персоналом є достатньо складним процесом, адже люди наділені інтелектом, здатністю мислити. Вони постійно розвивають між собою взаємовідносини, які впливають на продуктивність праці, виробництво, корпоративний клімат на підприємстві. Саме тому науково-теоретичні засади інноваційних технологій управління персоналом на виробничих підприємствах є і будуть актуальними в теоретичному та прикладному значеннях [3].

Зміни зовнішнього середовища, цифровізація та глобалізація кардинально трансформують функціонування підприємств, зокрема й управління персоналом. Сучасний етап розвитку характеризується глибокими соціально-економічними та технологічними трансформаціями, що змінюють вимоги до кваліфікації, ролей і моделей поведінки працівників. Пандемія COVID-19 змусила переглянути звичні форми організації праці, акцентуючи увагу на безпеці, гнучкості та цифровій взаємодії. Воєнні дії в Україні спричинили масову внутрішню і зовнішню міграцію, що порушило стабільність робочих процесів, змінило структуру ринку праці та зумовило втрату значної частини висококваліфікованих кадрів. Глобалізаційні процеси та стрімкий розвиток цифрових технологій посилили конкуренцію за таланти, зробили працівника мобільним, а роботодавця – відкритим до віддаленої взаємодії та інноваційних інструментів HR.

Усе це актуалізує потребу в нових підходах до організації праці, включаючи гнучкі моделі зайнятості, впровадження цифрових інструментів комунікації, дистанційної адаптації, формування культури результатоорієнтованості та особистої відповідальності працівника. Водночас значними перешкодами залишаються організаційна інертність, недостатній рівень цифрової компетентності працівників, слабка корпоративна культура інновацій, відсутність стратегічного бачення трансформації HR-процесів і страх перед змінами [5; 8; 20].

Сучасні умови розвитку економіки, глобалізація ринків, цифровізація бізнес-процесів та зростання ролі людського капіталу зумовлюють необхідність пошуку нових підходів до управління персоналом. Традиційні методи організації праці, мотивації та розвитку кадрів дедалі частіше поступаються місцем інноваційним, які ґрунтуються на використанні інформаційних технологій, гнучких форм зайнятості, корпоративного навчання та формуванні культури безперервного розвитку [10]. Методи управління персоналом є способами впливу на працівників, як окремих, так і загалом на колектив, для здійснення координації їхньої діяльності у компанії. Існує безліч традиційних методів, які можна поділити на такі групи: економічні, адміністративні та соціально-психологічні. Такі методи використовуються і в сучасності, але вони вже не є такими ж дієвими, як вважалися раніше. Кожне підприємство зорієнтоване на постійний розвиток, тому потрібно постійно розвивати й вдосконалювати і методи управління персоналу [22].

Система управління персоналом забезпечує ефективну роботу у галузі кадрів та допомагає усувати недоліки, які можуть виникнути у процесі роботи, або ж виробництва.

Поняття «інновація» включає чотири ключові компоненти: креативність; стратегія; реалізація; прибутковість.

Креативність – вміння генерувати нові ідеї. Стратегія – з’ясування новизни та корисності ідеї з точки зору розвитку підприємства. Реалізація – перехід від нової та корисної ідеї до її реалізації у вигляді конкретних продуктів і послуг.

Саме на етапі реалізації відбувається девальвація багатьох творчих і потенційно інноваційних ідей і, відповідно, втрачаються шанси створити для підприємства нову успішну бізнес-модель. Прибутковість – підвищення до максимуму цінності кінцевого продукту і послуг, отриманої від реалізації нової та корисної ідеї. Концепція прибутковості може проявлятися на практиці по-різному, а саме: як фінансовий виграш, як підвищення

морального стану співробітників і корпоративної солідарності або як внесок в життя суспільства.

Інноваційний процес – це комплекс етапів, стадій, дій, пов'язаних з ініціюванням, розробленням і виготовленням продукції, технологій, що мають нові властивості, які ефективніше задовольняють існуючі потреби, та такі, що з'являються чи можуть з'явитися. Складовою інноваційного процесу, що поєднує науку, техніку, підприємництво тощо, є інноваційна діяльність.

Інноваційна діяльність – це діяльність зі створення, впровадження та комерціалізації наукових розробок, яка за умов принципової новизни результату та випередження конкурентів в часі забезпечує інноватору надприбуток та надає монопольне положення на певний період часу. Кінцевим етапом здійснення інноваційної діяльності може виступати не лише інновація, а й удосконалений продукт.

Тому інноваційну діяльність слід розглядати як діяльність зі створення й впровадження не лише інновацій, а також і вдосконалених продуктів.

Інноваційні методи управління персоналом – це сукупність сучасних підходів, технологій і практик, спрямованих на підвищення ефективності трудової діяльності, розвиток потенціалу працівників та забезпечення стратегічних цілей підприємства шляхом упровадження нововведень у сферу HR-менеджменту [1].

Вони поєднують інструменти цифрової трансформації, психологічного впливу, соціального партнерства та аналітики даних та зосереджуються на підвищенні ефективності, залученості та продуктивності працівників через використання сучасних технологій та гнучких підходів. Вони допомагають компаніям адаптуватися до мінливих умов ринку та підвищувати свою конкурентоспроможність.

До інноваційних методів управління персоналом можна віднести такі методи: (рис 1.1)

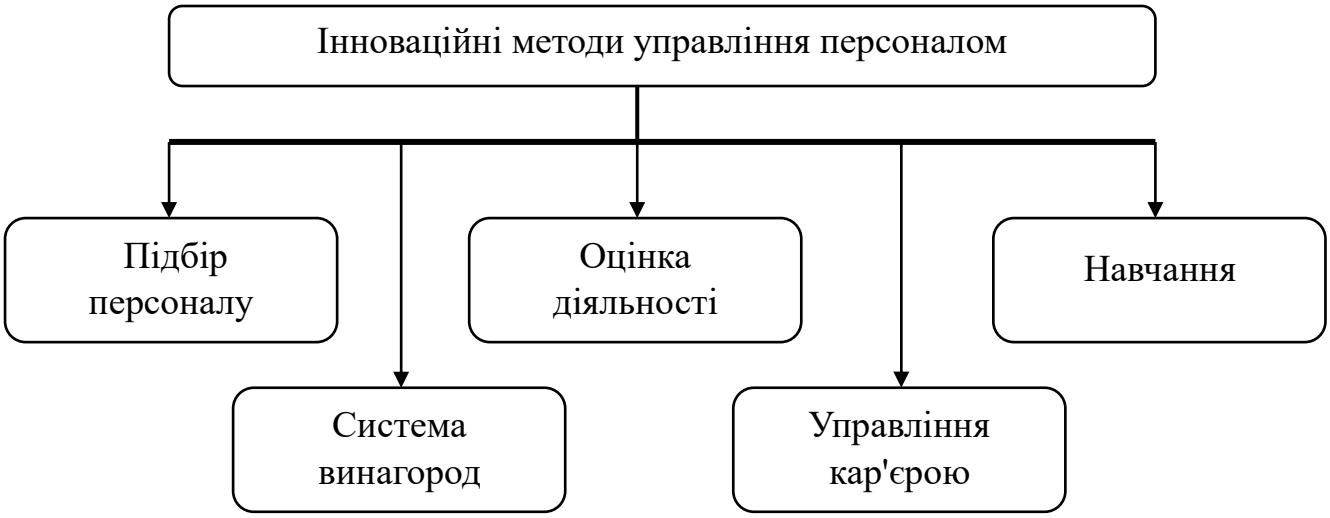


Рисунок 1.1 – Інноваційні методи управління персоналом

Джерело: складено та оброблено автором

1. підбір персоналу – це ретельний відбір претендентів на запропоновану посаду, для того, щоб отримати кращих працівників, які допоможуть розвинутися компанії;

2. оцінка діяльності – це процес встановлення рівнозначності між вимогами посади та характеристиками працівника;

3. навчання персоналу – це підвищення за допомогою тренінгів та семінарів кваліфікації персоналу;

4. система винагород – це мотивація персоналу за допомогою заохочень та винагород;

5. управління кар`єрою – досягнення цілей у кар`єрному зростанні.

Підбір персоналу проводиться за критеріям професійності з використанням певних методик, до складу яких входять анкетування, тестування, тренінги, співбесіда. Лідируючими на цьому етапі є технології рекрутинга та хедхантинга.

Інноваційні методи управління персоналом суттєво відрізняються від традиційної практики тим, що формують якісно нову систему управлінської діяльності, яка передбачає переорієнтацію з пошуку та набору персоналу на

безперервний його розвиток, значні інвестиції у навчання, підтримку талантів, створення нових кар'єрних моделей тощо.

HR-менеджмент – це комплексна діяльність, яка охоплює не лише управління персоналом, але й реалізацію стратегічних завдань підприємства та цілей його інноваційного розвитку через управління людськими ресурсами.

Це сфера знань і практики, яка поєднує процеси відбору, розвитку, мотивації та утримання працівників, з метою максимізації їхнього потенціалу для досягнення успіху організації та задоволення потреб і інтересів широкого кола стейкхолдерів.

З огляду на актуальність теми та проаналізовані здобутки вчених за даним питанням визначено мету магістерської роботи як опис методології оцінювання в HR-менеджменті, яка буде мати комплексний науково-практичний характер.

Проблематика впровадження інноваційних методів управління персоналом і підвищення його ефективності є предметом активного дослідження вітчизняних учених, особливо у контексті викликів, зумовлених війною, цифровізацією та трансформацією ринку праці.

Значний теоретичний внесок у розвиток концепції інноваційного HR-менеджменту зробив О. В. Кушнерик [15], який розглядає HR як ключовий елемент стратегічного управління підприємством. Він акцентує увагу на необхідності зміни традиційних управлінських парадигм на основі цифрових технологій, гнучких моделей зайнятості та безперервного професійного розвитку.

Новікова М. М. та Швед А. Б. [19] дослідили сучасні тенденції HR-менеджменту в українських реаліях. Автори підкреслюють необхідність інтеграції інноваційних рішень в управління людським капіталом, зокрема гібридних форматів праці, гейміфікації адаптації, цифрового контролю за ефективністю.

У статті Орела Ю. Л. та Смаглюка А. А. [20] проаналізовано виклики

цифровізації HR-сфери в Україні. Дослідники вказують на переваги впровадження автоматизованих систем підбору, оцінювання та розвитку персоналу, а також на складнощі, пов’язані з недостатньою цифровою зрілістю персоналу.

О. П. Славкова [31] приділяє увагу трансформації мотиваційних систем в умовах цифрової економіки. Вона акцентує на необхідності переходу від виключно матеріальних стимулів до комплексних моделей, що охоплюють моральне визнання, баланс «робота-життя» та можливості для самореалізації.

Кладова О. О. і Зачосова Н. В. [11] у своїй роботі визначають методичні підходи до формування HR-систем, що поєднують стратегічне бачення розвитку людських ресурсів із впровадженням інноваційних практик. Особливу увагу авторки приділяють безперервному навчанню як основі кадрової гнучкості.

Сенишин С. Є. [31] аналізує сучасні тенденції цифровізації у HR-системах, зокрема в державному секторі, та підкреслює потребу в адаптації міжнародних цифрових стандартів до українських умов.

У публікації Захарової О. В. [8] розглянуто світові тренди в управлінні персоналом і їх адаптацію до українського контексту. Авторка робить акцент на важливості гнучких структур управління, діджиталізації HR-функцій і розвитку лідерських якостей у персоналу.

Григор’єв О. [2] досліджує впровадження інноваційних HR-технологій в умовах кризових періодів, включаючи воєнний стан. Він пропонує адаптаційні моделі управління персоналом, які враховують нестабільність середовища та потребу в швидкій реакції.

Подра О. П., Петришин Н. Я., Киричук І. В. [24] наголошують на важливості стратегічного підходу до управління людськими ресурсами та формування кадрової політики, заснованої на цифровій аналітиці й HR-партнерстві.

Останнім часом важливу роль у формуванні культури організаційної гнучкості досліджує Короленко О. Б. [14], який акцентує на формуванні

мультифункціональних команд, лідерства змін та розвитку внутрішньої системи інновацій.

Огляд вибраних праць дозволяє зробити певні узагальнення. Предметна сфера досліджень є більш розробленою в теоретичному обґрунтуванні форм і способів HR-менеджменту,а в меншій мірі – в аналізі реальних проблем і викликів безпосереднього впровадження новітніх технологій в менеджменті організацій.

Таким чином, аналіз останніх досліджень свідчить про зростання уваги наукової спільноти до інноваційних аспектів HR-управління. Науковці підкреслюють важливість цифрових технологій, нових моделей мотивації, адаптивності персоналу та стратегічного мислення HR-функції.

Отримані теоретичні напрацювання формують надійне підґрунтя для подальших прикладних досліджень і практичної реалізації змін у сфері управління людськими ресурсами на українських підприємствах.

1.2 Класифікація інноваційних методів роботи персоналу

Сучасний бізнес-ландшафт характеризується високою конкуренцією та динамічними змінами, що вимагають від підприємств постійного вдосконалення. Управління персоналом, яке раніше розглядалося як суто адміністративна функція, сьогодні стає стратегічним інструментом для досягнення цілей компанії.Стратегічним ресурсом будь-якої сучасної компанії є персонал.

Ставлення роботодавців до підлеглих та постійне вдосконалення працівників проходить багато етапів розвитку. В інформаційному суспільстві менеджери зосереджують свою увагу безпосередньо на співробітниках, які є потенційною силою зростання прибутку компанії в майбутньому.

Але для цього необхідно вміло оперувати та залучати найновіші методи управління персоналом, які включають і розвиток працівників. Причому потрібно розкривати потенціал не тільки одного працівника, а всієї групи, де

вдало закріплюється принцип емерджентності, за якого один елемент всієї системи не може дати максимального ефекту, на відміну від того, коли він знаходиться в гармонійності з іншими механізмами.

Інноваційні методи роботи з персоналом є сукупністю новітніх способів впливу керівництва підприємства на інтереси, поведінку та діяльність працівників з метою підвищення ефективності та досягнення стратегічних цілей організації.

Класифікація цих методів може здійснюватися за різними критеріями, що відображають їхню спрямованість, форму реалізації та функціональне призначення.Висококваліфікованому управлінцю потрібно обирати такі методи, які будуть найбільш продуктивними та найменш затратними.

Зважаючи на значний розвиток технологій та змін у соціально-економічних умовах, HR-менеджмент зустрічається з новими викликами, які вимагають впровадження інноваційних підходів до його реалізації.

Для комплексного наукового аналізу необхідною є класифікація інноваційних методів роботи персоналу, що дозволяє систематизувати підходи до управління людським капіталом і визначити напрямки їх практичного застосування.

На підприємстві HR-менеджмент має розвиватися в напрямку інтеграції інноваційних технологій, підвищення гнучкості управління, підтримки постійного навчання та розвитку персоналу, а також створення сильної корпоративної культури.

Це дозволить забезпечити високу ефективність роботи підприємства, його стійкість та конкурентоспроможність у мінливих умовах сучасного ринку.

Сучасні методи управління персоналом – це інструменти, засновані на індивідуальності, інтелектуальності та здатності кожного працівника.

В теорії і практиці управління застосовують три групи класичних методів: адміністративні, економічні і соціально-психологічні (рис.1.2).



Рисунок 1.2 – Класичні методи управління персоналом

Джерело: складено та оброблено автором

Адміністративні методи ґрунтуються на застосуванні влади, дисципліні та покаранні. Для цих методів характерний прямий вплив на об’єкт управління, обов’язковість виконання адміністративних рішень вищих органів, строго визначена відповідальність за невиконання вказівок.Реалізуються у вигляді наказів, розпоряджень, указівок і орієнтовані на такі мотиви людської поведінки, як почуття обов’язку, відповідальності, трудової дисципліни.

Адміністративні методи управління ще класифікують за джерелами впливу, виділяючи способи організаційного впливу першого, другого та наступних рівнів управління. Практична діяльність показує, що кожен рівень системи виконавчої влади характеризується своїми особливостями організаційного впливу, виділяючи ті з них, які є найбільш ефективними для відповідного рівня.

На вищих рівнях системи органів виконавчої влади переважають регламентаційні та нормативні способи організаційного впливу. На нижчих рівнях на передній план виходять розпорядчі методи, покликані регулювати та підтримувати повсякденну управлінську діяльність. Така диференціація способів організаційного впливу за рівнями системи виконавчої влади є закономірною, оскільки вона відображає обсяг повноважень, якими наділені

керівники того чи іншого рангу, правове становище відповідного рівня управління, специфіку управління, його функціональний зміст на певному щаблі державного управління

Економічні методи полягають у використанні економічних стимулів (премій,бонусів,надбавок).Використовуючи дані методи керівництво організації здійснює матеріальне стимулювання колективу та окремих працівників.Економічні методи ґрунтуються на матеріальній зацікавленості працівників шляхом регулювання заробітної плати, заохочень за якість та ефективність праці; певних елементів соціального забезпечення (наприклад, надання медичного страхування), а також системи покарань у вигляді штрафів. Застосування економічних методів базується на їх окупності. Інвестування коштів у матеріальне стимулювання передбачає віддачу у вигляді прибутку за рахунок підвищення якості роботи.

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних (нематеріальних) стимулів до праці.створення сприятливих умов для спільної трудової діяльності, підвищення статусу і ролі особистості, мінімізацію психологічних конфліктів, формування корпоративної культури.Більш сучасні методи управління пропонують використання так званих трьох стилів: стиль участі полягає в створенні свідомості працівника про його значущість у команді та важливе значення його праці; стиль безпосереднього керівництва полягає в необхідності надати чітку інформацію щодо виконання завдань, власних обов’язків, термінів виконання роботи; стиль командної роботи полягає в обміні досвідом, спільному вирішенні проблем, колективних порадах.

Ще одна класифікація методів відштовхується від ступеня свободи суб'єкта управління у взаємодії з об'єктом, ступінь свободи виступає похідним способом, технології, залежить від сформованих правил ділового обороту і самої природи об'єкта - персоналу компанії. Методи СУП діляться на три блоки: методи примусу, спонукання і переконання. Ці методи мають оптимальне співвідношення, вироблене емпірично, як 4: 4: 2. Яку б

маніпуляцію, дія, захід ми не взяли у взаємодії з персоналом, кожен з них потрапляє по одній з названих груп. Приклади можуть бути досить численними. Уявімо собі комплекс мотиваційних заходів. Очевидно, що вони в основній своїй частині відносяться до методів спонукання, оскільки служать ініціації внутрішнього наміри співробітників працювати і досягати результатів.

Симбіозним методом спонукання і переконання є коучинг, який застосовується до співробітника, що відчуває тимчасові психологічні труднощі з рішенням трудового завдання, або в умовах так званого «вигорання». Спочатку співробітник виводиться в ході бесіди з «тунелю стресового схлопування» його картини світу. Отримавши розширене світовідчуття, людина запрошується повернутися в задачу з конструктивним настроєм (відбувається «перепереконання»). Тільки після цього намір працівника бути результативним повертається на вихідну позицію. Співробітник буквально «пробуджений» до нових досягнень.

Методи примусу не викликають зазвичай труднощів, так як традиційно засновані на законодавчої опорі, внутрішньокорпоративних регламентах та негласних правилах ділового обороту. Методи побудови системи управління персоналом найбільш розгорнуто класифіковані на ще одній підставі - з точки зору його науково-практичної реалізації. В цьому відношенні методи діляться на групи обстеження, аналізу, побудови, обгрунтування і впровадження[14].

Більш сучасні методи управління пропонують використання так званих 3-х стилів:

- стиль участі (пояснити чому працівник важливий у команді, створити відчуття власної значущості; застосовується для нових членів команди та працівників низових ланок);

- стиль безпосереднього керівництва (дати працівникам відповідь на 5 запитань Що?Де?Як?Чому?Коли?; працівники повинні знати що повинні робити, які їхні обов’язки, коли робота повинна бути завершена; як приклад,

цей метод часто застосовується в організації роботи працівників клінінгових служб готельних підприємств);

- стиль командної роботи (обмін досвідом, спільне вирішення проблем, колективні поради; як приклад, застосовується при організації банкетів і подібних заходів в ресторанах).

Таблиця 1.1 – Переваги та недоліки інноваційних методів управління персоналом [51]

	Переваги	Недоліки
Підбір персоналу	Можливість постійної професійної та психологічної оцінки працівників з подальшим урахуванням особливостей організації та посади працівника у майбутньому	Витрати часу та капіталу
Оцінка діяльності	Активність у сфері інноваційної діяльностічерез можливості обговорення своєї роботи з керівництвом.	Витрати великої кількості часу.
Навчання персоналу	Підвищення продуктивності та потенціалу працівників	Витрати на тренінги та навчальну літературу.
Система винагород	Зростання мотивованості у працівників до створення нових проектів, підвищення рівня задоволеності працею	Економічні витрати
Управління кар`єрою	Підвищення зацікавленості сферою діяльності підприємства; зниження плинності кадрів	Підвищення рівня конкуренції серед працівників.

Джерело: розроблено автором

HR-інновації – це нові або значно вдосконалені підходи, інструменти та технології в управлінні людськими ресурсами, що дозволяють ефективніше використовувати потенціал співробітників [6].Вони охоплюють широкий спектр рішень, спрямованих на оптимізацію процесів рекрутингу, навчання,

мотивації, оцінки ефективності та інших HR-функцій, щоб досягти бізнес-цілей компанії.

Вони можуть бути класифіковані за різними напрямками:

– інновації в рекрутингу та адаптації: використання штучного інтелекту для підбору кандидатів, гейміфікація процесів найму;

– інновації в навчанні та розвитку: платформи для мікронавчання, VR-тренінги, індивідуальні плани розвитку на основі даних;

– інновації в оцінці та мотивації: системи зворотного зв'язку 360°, гнучкі системи винагороди [22].

Впровадження інноваційних рішень у сфері управління персоналом безпосередньо впливає на ключові показники ефективності підприємства, що підтверджується численними дослідженнями, зокрема, це сприяє:

– підвищенню продуктивності праці – автоматизація рутинних процесів дозволяє співробітникам зосередитися на стратегічних завданнях, що підвищує їхню ефективність;

– зниженню плинності кадрів – індивідуальний підхід до мотивації та сприятлива корпоративна культура сприяють утриманню цінних співробітників;

– зростанню прибутку – ефективне управління персоналом веде до зниження витрат на найм та адаптацію, що позитивно впливає на фінансові результати компанії.

На основі зазначеного проаналізуємо шляхи покращення щодо реалізації на підприємстві, використовуючи HR-інновації:

1. Покращення рекрутингу та адаптації – для залучення найкращих талантів і швидкої інтеграції нових співробітників, слід використовувати інноваційні підходи:

– 1) впровадження AI-систем – використання штучного інтелекту для автоматичного аналізу резюме та підбору кандидатів, що відповідають вимогам вакансії. Це дозволить скоротити час на пошук і зробити процес

найму більш об'єктивним,надасть компаніям нові можливості та переваги, включає автоматизацію рутинних завдань, покращений відбір персоналу, персоналізоване навчання, предиктивну аналітику та покращення досвіду співробітників. Використання віртуальної реальності відкриває абсолютно нові можливості для навчання та освіти. Вона робить процес здобуття знань неймовірно захоплюючим, інтерактивним та ефективним. Хоча існують певні технічні та методичні виклики, проте у найближчому майбутньому VR стане необхідною складовою навчального середовища. Сьогодні багато навчальних закладів активно впроваджують віртуальну реальність у навчальний процес, щоб крокувати в ногу з часом та підготувати учнів до життя в цифрову епоху.

– 2) гейміфікація – створення ігрових елементів у процесі найму (наприклад, віртуальні квести або симулятори робочих ситуацій), що дозволяє оцінити навички кандидатів в інтерактивній формі та зробити процес цікавішим.Практичні приклади включають використання ігрових платформ для проведення тренінгів, ігор для розвитку навичок та створення внутрішніх конкурсів.

2. Покращення навчання та розвитку – для підвищення кваліфікації та утримання співробітників, необхідно інвестувати в їхній розвиток:

1) мікронавчання (Microlearning) – розробка коротких навчальних модулів (відео, тести, інфографіка), які співробітники можуть проходити у зручний для них час. Це забезпечує постійний доступ до знань без відриву від роботи. Така гнучкість дозволяє швидко впроваджувати нові знання та навички в роботу, що підвищує ефективність і продуктивність працівників;

2) VR-тренінги – використання віртуальної реальності для проведення тренінгів з безпеки, роботи з обладнанням або комунікативних навичок. Це створює імерсивне середовище, що підвищує ефективність навчання;

3) індивідуальні плани розвитку – створення персоналізованих планів кар'єрного зростання на основі даних про ефективність та інтереси співробітника. Це мотивує працівників і допомагає компанії планувати майбутнє.

3. Покращення оцінки та мотивації – для утримання цінних кадрів і підвищення їхньої залученості, слід переглянути системи оцінки та винагороди:

1) системи зворотного зв'язку 360° – запровадження регулярної оцінки співробітників з боку колег, керівників та підлеглих. Це допомагає отримати повну картину про ефективність і виявити зони для росту;

2) гнучкі системи винагороди: перехід від фіксованих зарплат до систем, що враховують індивідуальні результати, внесок у проєкти, а також нефінансові бенефіти, такі як гнучкий графік, додаткові вихідні або програми well-being.

4. Шляхи до підвищення ефективності та прибутку – впровадження цих HR-інновацій не лише покращує роботу з персоналом, але й веде до конкретних бізнес-результатів:

1) автоматизація рутинних завдань звільняє час співробітників для більш складних, стратегічних завдань;

2) індивідуальний підхід до мотивації та розвитку сприяє зниженню плинності кадрів, що економить значні кошти на пошук і навчання нових працівників;

3) ефективне управління персоналом та його розвиток напряму впливають на зростання продуктивності та, як наслідок, прибутку підприємства[7].

Мета управління людськими ресурсами полягає не лише в процесі найму та утримання кваліфікованих працівників, а й у вдосконаленні професійної підготовки, що дозволяє ефективно реалізовувати цілі діяльності підприємства. Людський ресурс не сприймається як стаття витрат; натомість він асоціюється з джерелом доходу, що підкреслює важливість інвестицій у розвиток працівників для досягнення успіху організації.

У процесі свого розвитку система управління персоналом проходить всі стадії, характерні для інноваційного процесу. Таким чином, можна виділити такі стадії впровадження управлінської новації (рис. 1.3)



Рисунок 1.3 – Стадії впровадження управлінської новації

Отже, впровадження HR-інновацій є не просто трендом, а необхідною стратегією для сучасного підприємства. Компанії, які активно інвестують в інновації для персоналу, демонструють вищу ефективність, стійкість до змін та здатність до сталого розвитку.

1.3 Методи оцінювання ефективності впровадження інновацій у сфері HR-менеджменту

Оцінювання ефективності впровадження інновацій у сфері HR-менеджменту є важливим елементом стратегічного управління персоналом. Воно дає змогу визначити результати застосування нових технологій, інструментів і підходів, а також оцінити вплив на організаційну діяльність і конкурентоспроможність підприємства.Оцінювання в HR-менеджменті можна розглядати за двома напрямами: оцінювання ефективності роботи HR-служб і оцінювання складу, структури й роботи персоналу підприємства. Для кожного з підходів слід передбачити процедуру оцінювання, набір методів та інструментів. Оцінювання ефективності інновацій у сфері HR-менеджменту є ключовим етапом управління змінами, адже саме воно дозволяє визначити,

наскільки нововведення сприяють досягненню стратегічних цілей організації. Інновації у HR можуть охоплювати цифровізацію процесів, впровадження систем аналітики персоналу, нові моделі мотивації та розвитку працівників.У науковій літературі інноваційні технології в управлінні людськими ресурсами розглядають з двох точок зору, а саме: нові методи управління людськими ресурсами, які підвищують ефективність організації (на практиці – інноваційні технології в управлінні людськими ресурсами) та традиційні технології (спрямовані на впровадження інновацій в кадрову діяльність організації). Загалом, використання інновацій у сфері управління персоналом пов'язане з вирішенням таких завдань: підвищення продуктивності праці; ефективний розвиток людських ресурсів; покращення взаємовідносин та створення творчого середовища; покращення якості трудового життя; стимулювання творчих ідей; звільнення менеджерів від рутинної роботи та ефективне використання навичок і компетенцій працівників; підвищення відкритості та адаптивності працівників до інновацій; лояльність та згуртованість колективу; збалансування інтересів компанії та працівників[26].

Менеджмент персоналу передбачає широке використання результатів оцінки персоналу для збереження конкурентоспроможних працівників, здатних забезпечити розвиток підприємства. Оцінка персоналу спрямована на виявлення потенціалу кожного працівника, і за її результатами складаються програми навчання та подальшого розвитку. Для підвищення ефективності оцінки персоналу необхідно застосовувати сучасні методи, залучати персонал до регулярного проходження оцінки, включаючи самоаналіз та саморозвиток.

Для обґрунтованого прийняття управлінських рішень необхідно застосовувати комплексних методів оцінювання, які враховують як кількісні, так і якісні показники.

Методологічний підхід (рис.1.4) до оцінювання в HR-менеджменті покликаний сформувати концептуальну основу з відповідними компонентами та визначити методи, які дозволяють формалізовано оцінити рівень

управління людськими ресурсами й роботу HR-служб, об’єднати ці методи у певну методику, визначити послідовність проведення оцінювання для реалізації поставлених цілей. Під суттю методологічного підходу до оцінювання роботи HR-служб та персоналу підприємства слід розуміти науково-методологічну орієнтацію дослідження процесу управління та визначення рівня його ефективності. Впровадження будь-якої інновації вимагає не лише планування та реалізації, але й обов’язкової оцінки її ефективності.



Рисунок 1.4 – Методологія оцінювання в HR-менеджменті

Джерело: складено та оброблено автором

Підходів до оцінки персоналу існує дуже багато, але зазвичай їх об'єднують в три групи, відповідно до спрямованості (рис 1.5).

Основними вимогами, яким повинні відповідати критерії адекватної оцінки персоналу, в тому числі і управлінського персоналу підприємства є: досяжність; об'єктивність та прозорість.

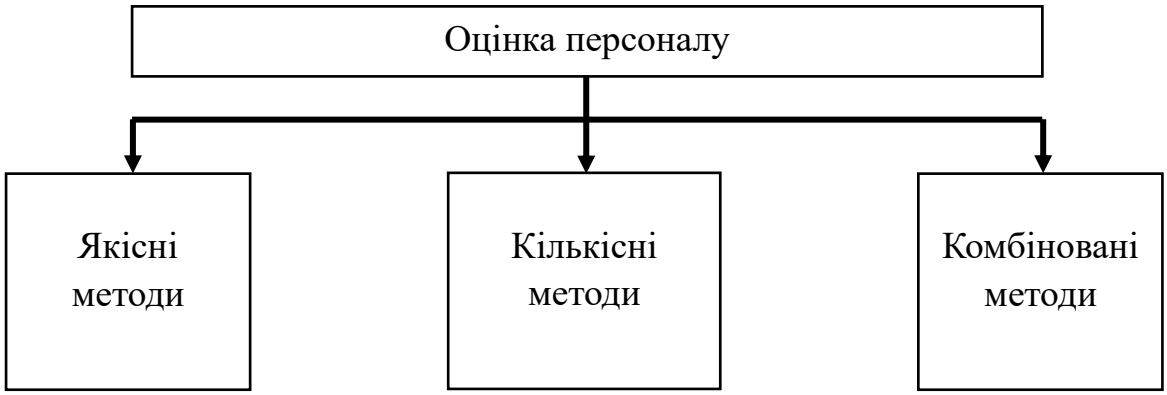


Рисунок 1.5 – Методи оцінювання персоналу

Джерело: складено та оброблено автором

Якісні методи (описові) – оскільки вони характеризують співробітників без застосування суворих кількісних даних. До якісної оцінки належать: матричний метод (порівняння якостей конкретної людини з ідеальною моделлю співробітника для тієї чи іншої посади), метод системи довільних характеристик (кадрова служба або керівник виділяють найбільші досягнення і найсерйозніші порушення в роботі і роблять висновки на основі їх зіставлення), оцінка виконання завдань (оцінюється робота співробітника в цілому), метод "360 градусів" (оцінка працівника колегами, керівниками, підлеглими, клієнтами і ним самим,групова дискусія (розмова працівника з керівником або експертами в цій сфері діяльності про результати його роботи).

Кількісні методи — вважаються найбільш об'єк тивними, оскільки всі результати їх проведення виражені в цифрах. До них відносять: методи

бальної оцінки (за кожне професійне досягненняотримує певну, заздалегідь обумовлену кількість балів, яку узагальнюють за підсумками конкретного періоду),рангові метод (група керівників розробляють власні рейтинги співробітників),метод вільної бальної оцінки (кожна особистісна якість, властивість співробітника оцінюється експертами на певну кількість балів, а результати сумуються).

Комбіновані методи.До них відносять:метод суми оцінок(кожна характеристика працівника оцінюється за певною шкалою, а потім виводиться якийсь середній показник, порівнюваний з ідеальним),система угруповання (всіх співробітників управлінського персоналу підприємства ділять на кілька груп:працює незадовільно та ті, чия робота практично бездоганна). Незважаючи на багатоваріантність запропонованих вище методів всі вони здатні оцінити лише певний аспект роботи співробітника управлінського персоналу промислового підприємства або його соціально-психологічних характеристик, тому останнім часом HR-відділи або кадрові консультанти все частіше використовують для об'єктивного оціночного аналізу комплексні універсальні методи, що увібрали в себе досягнення всіх наявних підходів.

Висновки до розділу 1

Сучасні умови економіки, цифровізація бізнес-процесів, глобалізація та воєнні виклики зумовлюють докорінну трансформацію ролі персоналу та системи HR-менеджменту в діяльності підприємств.Персонал виступаєстратегічним ресурсом, від якого залежить конкурентоспроможність в умовах постійних змін. Традиційні підходи до управління персоналом виявляються недостатньо ефективними, що актуалізує потребу у впровадженні інноваційних HR-технологій.

Інноваційні методи управління персоналом формують якісно нову модель HR-менеджменту, орієнтовану не тільки на підбір і контроль, а також

на безперервний розвиток, мотивацію, утримання таланових працівників та формування результаторієнтованої організаційної культури. До таких методів належать сучасні підходи до рекрутингу із використанням штучного інтелекту та елементів гейміфікації,корпоративного навчання, мікронавчання,гнучких моделей мотивації та управління кар'єрою.Застосування цих методів дозволяє підвищити продуктивність праці, знизити плинність кадрів,знизити витрати на найм та адаптацію, що впливає на фінансові результати підприємства.

Теоретичний аналіз джере показує, що науковці розглядають HR-інновації як інтеграцію цифрових технологій. У відповідь на ці виклики відбувається класифікація інноваційних методів роботи з персоналом та побудова методології оцінювання їх ефективності й комбіновані методи оцінки результатів діяльності HR-служби та персоналу.

Отже, у розділі обґрунтовано, що впровадження HR-інновацій є не тимчасовим трендом, а стратегічною забезпеченістю для підприємств, які хочуть забезпечити стабільний розвиток, швидко реагувати на турбулентність зовнішнього середовища та зберегти конкурентні позиції.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів № 6 Горішньоплавнівської міської ради Кременчуцького району Полтавської області є закладом загальної середньої освіти, що забезпечує здобуття початкової, базової та повної загальної середньої освіти відповідно до державних стандартів.

ЗОШ І-ІІІ ступенів №6 є закладом загальної середньої освіти навчання учнів з 1 по 11 клас.

Місія закладу: забезпечення якісної, сучасної та доступної освіти, спрямованої на формування компетентної, відповідальної, креативної та всебічно розвиненої особистості, здатної до навчання протягом усього життя, самореалізації в суспільстві та активної громадянської позиції.

ЗОШ прагне створити безпечне, комфортне та інклюзивне освітнє середовище, де кожен учень може розкрити свій потенціал, розвинути критичне мислення, лідерські якості та навички командної роботи.

Візія закладу [9]:

– Інноваційна школа майбутнього – сучасний освітній простір, що поєднує традиційні цінності з новітніми підходами до навчання.

– Школа компетентностей – місце, де учні набувають не лише знання, а й життєві навички, необхідні для успішної самореалізації в сучасному світі.

– Центр партнерства – тісна співпраця між учнями, вчителями, батьками та громадою для створення ефективного навчального середовища.

– Простір можливостей – місце, де кожна дитина може знайти себе у науці, мистецтві, спорті чи громадській діяльності.

Основні відомості про заклад наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні відомості про ЗОШ І-ІІІ ступенів № 6 Горішньоплавнівської міської ради Кременчуцького району Полтавської області

Тип закладу:	заклад загальної середньої освіти
Ступінь:	І-ІІІ (початкова, базова та старша школа)
Форма власності:	комунальна
Засновник:	Горішньоплавнівської міська рада
Адреса:	м. Горішні Плавні, Полтавська обл., вул. Добровольського, 65
Директор:	Федоренко Лідія Федорівна
Мова навчання:	українська
Спроможність закладу освіти (учнів):	1042

Джерело: складено та оброблено автором

Матеріально-технічна база: школа оснащена навчальними кабінетами, спортивним залом, бібліотекою, комп'ютерними класами, їдальнею тощо.

Початкова школа (1-4 класи). Охоплює молодших школярів, забезпечуючи їм базову освіту та розвиток основних навичок читання, письма, математики, природознавства та мистецтва. Уроки ведуть класні керівники, а також викладачі фізкультури, музики та інформатики.

Основна школа (5-9 класи). Учні здобувають базову середню освіту, вивчають більш широкий спектр дисциплін, зокрема українську та іноземні мови, математику, природничі науки, історію, інформатику, трудове навчання тощо. У кожному класі є класний керівник, який координує навчальний процес та виховну роботу.

Старша школа (10-11 класи). Профільне навчання, яке орієнтоване на підготовку до вступу у вищі навчальні заклади. Учні можуть обирати профільні предмети відповідно до своїх майбутніх професійних інтересів

(математичний, гуманітарний, природничий напрями).

Навчальний процес у школі забезпечують кваліфіковані педагоги, які мають відповідну освіту та досвід роботи.

Організаційну структуру управління закладу наведено на рис. 2.1.

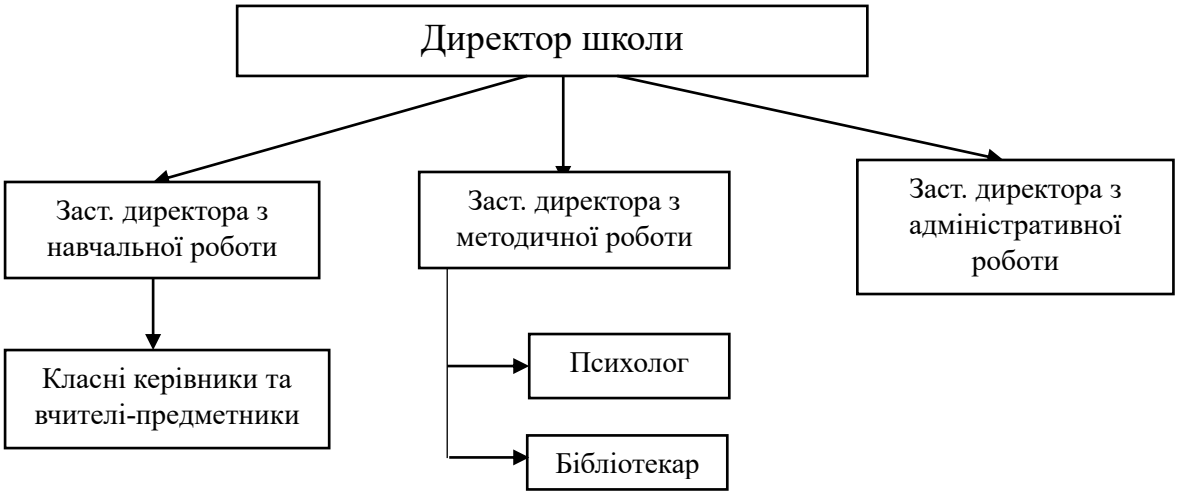


Рисунок 2.1– Організаційна структура управління ЗОШ І-ІІІ ступенів № 6 Горішньоплавнівської міської ради Кременчуцького району Полтавської області

Джерело: складено та оброблено автором

Директор школи – здійснює керівництво закладом освіти, координує роботу вчителів та адміністрації.

Заступники директора – відповідають за навчально-виховну, методичну та адміністративну роботу.

Класні керівники – здійснюють виховну та освітню роботу в класах, підтримують зв’язок з батьками.

Педагогічний колектив активно впроваджує сучасні методики викладання, бере участь у конкурсах, конференціях та підвищенні кваліфікації.

Основні нормативно-правові документи, що регламентують діяльність школи:

1. Конституція України – визначає право громадян на освіту (ст. 53).

2. Закон України "Про освіту" – загальні положення щодо організації освітнього процесу.

3. Закон України "Про повну загальну середню освіту" – регламентує діяльність шкіл, права та обов’язки учасників освітнього процесу.

4. Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні" – визначає повноваження засновника школи.

5. Державний стандарт початкової, базової та повної загальної середньої освіти – встановлює вимоги до змісту освіти та навчальних програм.

6. Статут школи – локальний документ, що визначає структуру, права та обов’язки закладу освіти.

7. Освітня програма закладу – документ, що регулює навчальний процес у школі.

8. Колективний договір – визначає права та обов’язки педагогічних працівників.

9. Правила внутрішнього розпорядку – регулюють порядок діяльності школи.

10. Санітарні регламенти для закладів загальної середньої освіти – встановлюють норми щодо безпечного функціонування школи.

11. Накази Міністерства освіти і науки України – нормативні акти, що регулюють організацію навчального процесу, оцінювання, атестацію педагогічних працівників тощо.

Ці документи є основою для організації роботи школи, забезпечення прав учнів та педагогічних працівників, а також гарантії якості освітнього процесу.

Таким чином, ЗОШ І-ІІІ ступенів №6 Горішньоплавнівської міської ради – це сучасний освітній заклад, що забезпечує якісне навчання та всебічний розвиток учнів. Школа впроваджує інноваційні методики, створюючи комфортне та безпечне середовище для навчання. Орієнтуючись на компетентнісний підхід, заклад виховує відповідальних, творчих і

конкурентоспроможних громадян.

Розглянемо учбовий процес ЗОШ І-ІІІ ступенів № 6 Горішньоплавнівської міської ради Кременчуцького району Полтавської області.

1. Структура навчального процесу. Навчальний процес у школі організований відповідно до Закону України "Про освіту" та Державного стандарту загальної середньої освіти. Він поділений на три рівні:

І ступінь – початкова школа (1-4 класи).

ІІ ступінь – базова середня освіта (5-9 класи).

ІІІ ступінь – профільна середня освіта (10-11 класи).

2. Навчальні плани та програми. У школі реалізується Типова освітня програма, затверджена Міністерством освіти і науки України. Учні вивчають обов’язкові дисципліни, включаючи українську мову та літературу, математику, історію, природничі науки, іноземні мови, мистецтво, фізичну культуру, інформатику та трудове навчання. В старших класах передбачене профільне навчання, що дає можливість поглиблено вивчати окремі предмети.

3. Методи навчання:

– Класно-урочна система – основна форма організації навчального процесу.

– Компетентнісний підхід – формування в учнів навичок критичного мислення, аналізу інформації, роботи в команді.

– Проєктна діяльність – учні беруть участь у дослідницьких та творчих проєктах.

– STEM-освіта – інтегроване навчання з акцентом на природничі науки, технології, інженерію та математику.

– ІКТ у навчанні – використання інтерактивних дошок, мультимедійних матеріалів, онлайн-ресурсів (Google Classroom, Moodle).

– Дистанційне навчання – застосовується в разі потреби через онлайн-

платформи.

4. Оцінювання та контроль знань:

– Формувальне оцінювання – моніторинг поточних досягнень учнів.

– Семестрове оцінювання – підсумкові оцінки за певний період навчання.

– Державна підсумкова атестація (ДПА) – проводиться в 4-х, 9-х та 11-х класах.

– Національний мультипредметний тест(НМТ) – для випускників 11-х класів.

5. Позакласна та виховна робота:

–Гуртки, секції, творчі майстерні.

–Конкурси, олімпіади, науково-дослідницька діяльність.

–Екскурсії, тематичні заходи, волонтерські проєкти.

Таким чином, навчальний процес у школі спрямований на всебічний розвиток учнів, забезпечення якісної освіти та формування ключових компетентностей для успішного майбутнього.

Навчальний процес у ЗОШ І-ІІІ ступенів №6 організований відповідно до сучасних освітніх стандартів і спрямований на розвиток компетентностей учнів.

Школа використовує інноваційні методи навчання, цифрові технології та індивідуальний підхід до кожного учня. Завдяки комплексному підходу до освіти випускники закладу отримують ґрунтовні знання та необхідні навички для успішної самореалізації в суспільстві.

Школа забезпечує якісну загальну середню освіту відповідно до державних стандартів та потреб сучасного суспільства.

Станом на поточний період у ЗЗСО І-ІІІ ступенів №6 працює 88 педагогічних працівників, з яких 86 – основні працівники, а 2 – сумісники.

Атестаційний рівень педагогічних працівників:

- Вища категорія – 41 особа (46,6 %).

- Перша категорія – 13 осіб (14,8 %).

- Друга категорія – 12 осіб (13,6 %).

- Спеціаліст – 20 осіб (22,7 %).

Більшість педагогів (понад 46 %) мають вищу кваліфікаційну категорію, що свідчить про високий рівень професійної підготовки та досвід роботи. Це є позитивним показником якості кадрового потенціалу закладу.

Педагогічні звання:

- Старший учитель – 10 осіб (11,4%).

- Учитель-методист – 10 осіб (11,4%).

Наявність учителів-методистів та старших учителів свідчить про значний досвід, методичну підготовку та лідерські позиції окремих педагогів у колективі.

1. Структура навчального року:

–Освітній процес поділений на семестри.

–Передбачені канікули (осінні, зимові, весняні, літні).

–Навчання відбувається за розкладом, затвердженим адміністрацією школи.

2. Форми навчання:

–Очна (денна) форма навчання.

–Дистанційне навчання (у разі необхідності).

–Індивідуальна форма навчання для учнів із особливими потребами.

3. Виховна робота та позакласна діяльність:

–Організація гуртків (наукових, мистецьких, спортивних).

–Волонтерська діяльність та участь у соціальних проектах.

–Проведення тематичних заходів, екскурсій та культурних подорожей.

–Учнівське самоврядування як спосіб розвитку лідерських якостей.

Заклад освіти впроваджує сучасні підходи до навчання та виховання учнів, використовуючи інноваційні технології та методики.

1. Компетентнісний підхід у навчанні:

–Акцент на формуванні практичних навичок учнів.

–STEM-освіта (поєднання науки, технологій, інженерії та математики).

–Проєктна діяльність, яка дозволяє учням досліджувати реальні проблеми та пропонувати рішення.

2. Індивідуалізація навчального процесу:

–Диференційований підхід до учнів із різними рівнями знань.

–Інклюзивне навчання для дітей з особливими освітніми потребами.

–Програми підтримки обдарованих учнів (олімпіади, конкурси, наукові роботи).

3. Інтеграція міжнародного досвіду:

–Обмінні програми та співпраця з іншими навчальними закладами.

–Вивчення іноземних мов із застосуванням комунікативних методик.

–Участь у міжнародних освітніх програмах та грантах.

4. Здоров’я збережувальні технології:

–Організація фізичних активностей та спортивних заходів.

–Дотримання санітарно-гігієнічних норм у навчальному процесі.

–Психологічна підтримка учнів через роботу шкільного психолога.

Таким чином, школа орієнтована на формування сучасного освітнього середовища, яке відповідає викликам часу та сприяє всебічному розвитку учнів. ЗОШ І-ІІІ ступенів №6 активно впроваджує інноваційні підходи до організації освітнього процесу, поєднуючи традиційні методики з сучасними технологіями.

Школа створює комфортне та безпечне середовище для навчання, сприяючи всебічному розвитку учнів. Завдяки використанню цифрових ресурсів, проєктної діяльності та STEM-освіти заклад забезпечує якісну підготовку школярів до викликів сучасного світу.

Проведемо аналіз кошторису ЗОШ І-ІІІ ступенів № 6 Горішньоплавнівської міської ради Кременчуцького району Полтавської області (табл. 2.2).

Таблиця 2.2–Кошторис ЗОШ І-ІІІ ступенів № 6 Горішньоплавнівської міської ради Кременчуцького району Полтавської області

№ з/п	Доходи і видатки	2023	2024	Абсолютне відх (+,-)	Темп росту, %
	НАДХОДЖЕННЯ	9481550,00	23630400,00	14148850,00	149,23
Доходи загального фонду	Надходження коштів із загального фонду бюджету	9481550,00	23630400,00	14148850,00	149,23
Доходи спеціального фонду	Надходження коштів із загального фонду бюджету	0,00	0,00	0,00	0,00
	ВИДАТКИ ТА НАДАННЯ КРЕДИТІВ	9481550,00	23630400,00	14148850,00	149,23
Поточні видатки	Зарплата	3309900,00	19369200,00	16059300,00	485,19
	Нарахування на заробітну плату	728200,00	4261200,00	3533000,00	
	Оплата послуг	705200,00	0,00	-705200,00	485,17
	Придбання обладнання, інвентаря	120300,00	0,00	-120300,00	-100,00
	Продукти харчування	1060600,00	0,00	-1060600,00	-100,00
	Видатки на відрядження	1300,00	0,00	-1300,00	-100,00
	Оплата комунальних послуг	3505450,00	0,00	-3505450,00	-100,00
Разом		9481550,00	23630400,00	14148850,00	149,23
Капітальні видатки	Придбання основного капіталу (будівель, споруд), придбання землі	0,00	0,00	0,00	0,00
	Створення державних запасів і резервів	0,00	0,00	0,00	0,00
	Нерозподілені видатки	0,00	0,00	0,00	0,00

Джерело: складено та оброблено автором

Аналіз кошторису ЗОШ І-ІІІ ступенів № 6 Горішньоплавнівської міської ради показав значне зростання як доходів, так і видатків у 2024 році порівняно з 2023 роком. Загальний фонд бюджету є єдиним джерелом фінансування, оскільки спеціальний фонд не використовується.

Загальний обсяг доходів та видатків зріс на 14,15 млн. грн., що становить 149,23% у порівнянні з попереднім роком. Основна частина

збільшення фінансування спрямована на оплату праці, що свідчить про зростання витрат на персонал. Видатки на заробітну плату зросли на 16,06 млн. грн., що є значним показником і свідчить про можливе збільшення кількості працівників або підвищення рівня оплати.

Витрати на нарахування до зарплати також зросли у 4,85 рази, що є логічним наслідком зростання основного фонду заробітної плати. Однак спостерігається повне скорочення фінансування на оплату послуг, придбання обладнання, продукти харчування, відрядження та комунальні послуги.

Відсутність цих видатків може свідчити про зміну підходів до їх фінансування або перерозподіл ресурсів. Капітальні видатки, як і у 2023 році, залишаються на нульовому рівні, що вказує на відсутність інвестицій у розвиток матеріально-технічної бази закладу.

Загальна структура видатків демонструє зміщення акценту на оплату праці, що може мати як позитивні, так і негативні наслідки. Позитивним моментом є забезпечення стабільності виплат працівникам, що може сприяти підвищенню якості освітнього процесу.

Негативним фактором є те, що без фінансування комунальних послуг та матеріально-технічного забезпечення можуть виникнути труднощі у функціонуванні закладу. Відсутність видатків на харчування може свідчити про зміну політики забезпечення учнів або можливий перехід на інші форми фінансування.

Також варто звернути увагу на скорочення витрат на відрядження, що може бути пов'язано з обмеженням професійних поїздок персоналу. Відсутність витрат на придбання обладнання та інвентаря може свідчити про тимчасове зменшення потреб у нових матеріалах або недостатність коштів. Зростання фонду оплати праці може бути пов'язане із залученням нових працівників або підвищенням ставок заробітної плати.

У порівнянні з попереднім роком, фінансування стало більш централізованим та сконцентрованим на оплаті праці. Така тенденція може мати як позитивні, так і негативні наслідки для ефективності роботи закладу.

Зменшення витрат на обслуговування школи може створити проблеми у підтримці належного рівня матеріально-технічного забезпечення. Зменшення статей витрат на комунальні послуги та харчування може вимагати пошуку альтернативних джерел фінансування або ефективніших підходів до управління бюджетом.



Рисунок 2.2 – Динаміка надходжень та видатків ЗОШ І-ІІІ ступенів № 6 Горішньоплавнівської міської ради Кременчуцького району Полтавської області

Джерело: розроблено автором

Доходи школи в 2024 році склали 23 630,4 тис. грн., що на 14 148,85 тис. грн. (149,23%) більше, ніж у 2023 році. Усі надходження здійснювалися лише через загальний фонд бюджету, що свідчить про відсутність додаткових джерел фінансування, таких як спеціальний фонд чи грантові програми.

Фінансування школи у 2024 році суттєво збільшилося, проте розподіл коштів змінився:

– Заробітна плата зросла на 16 059,3 тис. грн. (485,19%), що є найбільшим приростом серед усіх статей бюджету.

– Нарахування на заробітну плату збільшилися на 3 533 тис. грн. (485,17%).

– Видатки на оплату послуг, комунальні послуги, харчування, придбання обладнання та інвентаря, відрядження зменшилися до 0 грн у 2024 році, що свідчить про їх повне виключення з бюджету.

– Капітальні видатки залишаються на рівні 0 грн, що вказує на відсутність інвестицій у розвиток матеріально-технічної бази школи.

Значне збільшення видатків на оплату праці без відповідного фінансування матеріальних витрат може свідчити про ризики в довгостроковій перспективі.

Відсутність витрат на комунальні послуги може означати зміну підходу до їх фінансування або ризик накопичення заборгованості. Бюджетний акцент на зарплаті персоналу без фінансування інших важливих аспектів може призвести до дисбалансу у забезпеченні освітнього процесу.

Відсутність коштів на матеріальне забезпечення, комунальні послуги та харчування може негативно вплинути на умови навчання.

Процес формування кадрового резерву в загальноосвітній школі є одним з основних напрямків забезпечення стабільності та розвитку навчального закладу.

Важливість цього процесу не можна недооцінювати, оскільки саме кадровий резерв забезпечує можливість швидко реагувати на кадрові зміни, сприяє підвищенню професійного рівня працівників, а також дозволяє зберігати стабільність у навчальному процесі.

Залучення до кадрового резерву не лише досвідчених педагогів, а й молодих спеціалістів, забезпечує постійну динаміку розвитку кадрів. У той же час, наявність кадрового резерву дозволяє школі ефективно заповнювати вакантні позиції в разі необхідності.

Резерв не тільки є джерелом заміщення педагогів на випадок їхньої відсутності, а й стає основою для стратегічного планування розвитку навчального закладу в довгостроковій перспективі.

Формування кадрового резерву також є важливим для підтримки мотивації педагогів, оскільки дає можливість розвиватися і підвищувати свій професійний рівень. Водночас, важливо, щоб цей процес був прозорим і чітко визначеним, що сприятиме довірі серед педагогічного колективу.

Для ефективного формування резерву необхідно враховувати не лише професійні досягнення, а й особисті якості працівників. Це дозволяє створити збалансований колектив, здатний до оперативного реагування на будь-які виклики.

Результати роботи з кадровим резервом мають довготривалий позитивний вплив на розвиток школи та її здатність адаптуватися до змін [9].

1. Загальна характеристика кадрового резерву.

Формування кадрового резерву в школі передбачає створення списку потенційних кандидатів на вакантні посади серед педагогічних працівників. Це дозволяє вчасно заповнити вакансії, якщо наявний кадр не може виконувати свої обов'язки з різних причин (відпустка, захворювання, звільнення, підвищення кваліфікації тощо).

Зокрема, це забезпечує не тільки оперативну заміну працівників, але й ефективне використання потенціалу педагогів для підвищення якості освіти.

У ЗОШ І-ІІІ ступенів № 6 кадровий резерв формуються за наступними критеріями:

- професійний рівень та досвід працівників.

- підготовленість до нових викликів (навчання, курси підвищення кваліфікації);

- ініціативність та мотивація до роботи;

- лідерські якості та вміння працювати в команді.

1) Професійний рівень та досвід працівників. Високий професійний рівень є основною вимогою для включення до кадрового резерву, оскільки забезпечує якісне виконання педагогічних функцій.

Досвід роботи у школі або в інших освітніх установах свідчить про практичну компетентність педагога. У резерв зазвичай потрапляють

працівники, які мають вищу або першу кваліфікаційну категорію, педагогічні звання, а також позитивні результати атестації. Важливо також враховувати участь у методичних об'єднаннях, предметних тижнях, конкурсах та олімпіадах. Такий професіоналізм сприяє підвищенню загального рівня освіти в закладі.

2) Підготовленість до нових викликів (навчання, курси підвищення кваліфікації). Педагог повинен бути готовим до змін у системі освіти, реформ та інновацій, що потребує постійного оновлення знань. Участь у курсах підвищення кваліфікації, семінарах, тренінгах та вебінарах є ознакою професійної активності.

Кандидати до кадрового резерву мають демонструвати здатність швидко адаптуватися до нових умов викладання, зокрема дистанційного або змішаного навчання. Велике значення має володіння сучасними цифровими інструментами, методиками інтегрованого навчання, критичного мислення тощо. Така підготовленість забезпечує стабільність у функціонуванні закладу в умовах змін.

3) Ініціативність та мотивація до роботи. Педагоги, які виявляють ініціативу в роботі, мають більше шансів бути включеними до кадрового резерву. Це проявляється у бажанні впроваджувати нові методики, брати участь у проектах, організовувати позакласні заходи.

Висока мотивація до роботи сприяє досягненню кращих результатів як у професійному, так і в особистісному розвитку. Важливо, щоб працівники не лише виконували обов’язки, але й прагнули вдосконалити навчальний процес. Такі педагоги стають прикладом для інших і підтримують позитивний імідж школи.

4) Лідерські якості та вміння працювати в команді. Кандидати до кадрового резерву повинні мати розвинені лідерські якості, щоб у майбутньому могли обіймати керівні або організаційні посади. Важливим є також вміння працювати в команді, дотримуватись педагогічної етики та бути відкритим до співпраці.

Лідерство в освітньому середовищі проявляється не лише в управлінні, а й у здатності надихати колег, об’єднувати зусилля задля досягнення цілей. Педагог-лідер здатен організувати ефективний навчальний процес, бути наставником для молодих спеціалістів. Спільна робота з колективом дозволяє ефективніше реалізовувати освітні ініціативи та підтримувати сприятливий мікроклімат у школі.

За наявними даними, у школі сформовано кадровий резерв, який складається із числа педагогів різних категорій. На 2024 рік у резерв включено працівників, які мають досвід роботи в школі не менше ніж 5 років, з відзнаками або досвідом у методичній роботі.

В резерв потрапляють також молоді фахівці, які пройшли атестацію та продемонстрували високу професійну майстерність.

Із загальна кількість педагогічних працівників у школі 5-7 осіб перебувають у кадровому резерві на поточний рік. Резерв складають в основному вчителі вищої та першої категорії, а також молоді спеціалісти, які мають потенціал до підвищення професійного рівня.

Члени кадрового резерву залучаються до участі в управлінських проектах, методичних об'єднаннях та наставництві для молодших колег. Регулярно проводяться тренінги, семінари та майстер-класи з розвитку лідерських якостей та управлінських компетентностей.

Кожному члену резерву визначається наставник із числа досвідчених керівників або методистів. Щорічно оновлюється база даних кадрового резерву з урахуванням результатів атестації, самоосвіти та участі в освітніх ініціативах.

Здійснюється моніторинг професійного зростання резервістів через індивідуальні плани розвитку. Адміністрація школи активно підтримує резерв шляхом надання можливостей для стажування на адміністративних посадах. Частина резервістів бере участь у розробці стратегічних документів та планів розвитку закладу.

Успішність програми кадрового резерву відображається в динаміці

кар’єрного зростання окремих педагогів. Завдяки формуванню резерву забезпечується безперервність управління та стабільність роботи школи. Наявність кадрового резерву сприяє формуванню позитивного іміджу навчального закладу як сучасної, інноваційної установи.

Різноманітність резерву. У складі кадрового резерву є представники різних педагогічних спеціальностей (математика, фізика, іноземні мови, початкова школа тощо), що дає можливість швидко та ефективно покривати вакантні позиції.

Розвиток професійних компетентностей: усі члени резерву проходять постійне підвищення кваліфікації через курси, семінари та тренінги, що дозволяє забезпечити відповідність вимогам сучасної освіти.

Усі члени резерву проходять постійне підвищення кваліфікації через курси, семінари та тренінги, що дозволяє забезпечити відповідність вимогам сучасної освіти.

Ці заходи орієнтовані на розвиток цифрової грамотності, компетентностей НУШ, інклюзивної освіти та педагогіки партнерства. Педагоги мають змогу брати участь у міжнародних освітніх програмах і проєктах, що розширює їхній професійний кругозір.

Оцінювання результатів навчання проводиться через презентацію педагогічних ідей, відкриті уроки та практичні заняття. Позитивні результати підвищення кваліфікації враховуються при ухваленні рішень щодо кар’єрного зростання вчителів. Регулярний розвиток професійних компетентностей сприяє підвищенню якості освітнього процесу та впровадженню інновацій.

Залучення молодих фахівців: кадровий резерв включає молодих вчителів, що дає можливість забезпечити стабільний кадровий потік в майбутньому.

Кадровий резерв включає молодих вчителів, що дає можливість забезпечити стабільний кадровий потік у майбутньому. Молоді фахівці проходять адаптацію під керівництвом досвідчених наставників.

Для них організовуються тренінги, спрямовані на розвиток педагогічної майстерності, комунікаційних навичок та психологічної стійкості.

Школа підтримує ініціативи молодих педагогів, надаючи їм можливість реалізовувати власні проєкти. Результати роботи молодих спеціалістів аналізуються адміністрацією школи для своєчасного коригування напрямів професійного зростання.

Таким чином, забезпечується спадкоємність поколінь і поступовий розвиток кадрового потенціалу навчального закладу.

Індивідуальні плани розвитку: для кожного члена кадрового резерву створюється індивідуальний план розвитку, що включає визначення подальших кроків щодо підвищення кваліфікації та здобуття педагогічних звань.

Для кожного члена кадрового резерву створюється індивідуальний план розвитку, що включає визначення подальших кроків щодо підвищення кваліфікації та здобуття педагогічних звань.

План узгоджується із самим педагогом, враховуючи його професійні цілі, інтереси та потреби.

У ньому прописуються конкретні заходи, терміни виконання, очікувані результати та критерії оцінювання. Індивідуальні плани переглядаються щороку з урахуванням досягнень і змін у професійній діяльності.

Виконання планів контролюється адміністрацією та методичними службами школи. Завдяки таким підходам формується цілеспрямована стратегія професійного зростання кожного педагога.

Проблеми та недоліки. Попри певні позитивні результати, існують деякі проблеми, які необхідно врахувати для покращення роботи з кадровим резервом:

- Обмежена кількість резерву: чисельність кадрового резерву може бути недостатньою для забезпечення безперервності навчального процесу.

За великих кадрових змін (наприклад, у випадку звільнень або відпусток) не завжди є достатньо кваліфікованих кандидатів для оперативного заміщення.

Відсутність гнучкості у відборі: члени кадрового резерву, як правило, мають лише базову професійну підготовку.

Потрібно активно залучати в резерв більше молодих спеціалістів, готових швидко адаптуватися до роботи.

Не завжди враховуються особисті якості: вибір кандидатів для кадрового резерву часто базується лише на професійних досягненнях, а особисті якості, такі як комунікабельність, лідерські здібності, готовність до саморозвитку, часто не враховуються.

Вплив кадрового резерву на роботу школи. Завдяки ефективному формуванню кадрового резерву, школа має змогу забезпечити високий рівень навчального процесу, навіть за наявності кадрових змін. Це допомагає:

- підтримувати якість освіти на стабільному рівні;

- зменшити негативний вплив на навчальний процес у випадку тимчасових змін;

- підвищити мотивацію працівників до самовдосконалення та підвищення кваліфікації.

3. Рекомендації щодо покращення роботи з кадровим резервом. Розширити кадровий резерв: Збільшити кількість членів резерву, включаючи представників різних категорій та спеціальностей. Це дозволить швидше реагувати на кадрові зміни.

Упровадити нові критерії відбору: до відбору кандидатів на посади в резерв можна додавати оцінку лідерських якостей та вміння працювати в команді, що допоможе в подальшому забезпечити ефективну взаємодію в колективі.

Покращити систему наставництва: підвищити ефективність роботи з молодими спеціалістами, забезпечивши їх підтримку досвідченими наставниками, що дозволить їм швидше адаптуватися до роботи в школі та

підвищити їхній професіоналізм.

Розробити системи адаптації: для тих педагогів, які будуть призначені на нові посади з резерву, необхідно створити адаптаційні програми, що включають тренінги, курси та регулярний моніторинг їхньої роботи.

Поточні результати роботи з формування кадрового резерву в ЗОШ І-ІІІ ступенів № 6 є позитивними, однак є потреба в удосконаленні системи.

Збільшення кількості та різноманітності членів резерву, а також врахування особистісних якостей кандидатів на посади можуть значно покращити стабільність педагогічного складу та підвищити ефективність роботи школи в цілому.

2.2 Оцінювання інноваційності поточної системи управління персоналом

Сучасні освітні реформи повної загальної освіти зумовлюють пошук і наукове обґрунтування нових підходів до організації інноваційного освітнього середовища закладів середньої освіти та підготовки керівників і вчителів до провадження професійної діяльності в умовах інноваційних змін.

Заклад освіти це відкрита соціально - педагогічна система пов’язана з багатьма суспільними інститутами, сфера послуг та освітньої діяльності. Саме тому його керівники змушені замислитися над тим, у чому перевага їхнього навчального закладу над іншими та його конкурентоспроможність.

Конкурентоспроможність навчального закладувимірює здатність потенційної можливості закладу освіти до випередження конкурентів у наданні освітніх послуг. Це багатогранна характеристика ефективності діяльності закладу.

Управління закладом освіти потребує від керівника та його команди застосовування поруч із традиційними інноваційними підходами управлінських інноваційних технологій.До управлінських інноваційних технологій належать сучасні економічні, психологічні, діагностичні,

інформаційні технології, що створюють умови для оперативного прийняття керівником ефективного управлінського рішення.

Технологія освітнього маркетингу. Без застосування цієї технології сьогодні керівник не може ефективно працювати. Освітній маркетинг допомагає здійснювати:

–аналіз ринку освітніх послуг, особливостей учнівського контингенту, навчальних планів та програм, кадрового складу;

–моніторинг рівня навчальних досягнень учнів;

–розроблення й впровадження нових освітніх програм, формування науковометодичного забезпечення та супроводу, підготовку вчителів до реалізації нових освітніх програм і курсів, інноваційних технологій навчання та виховання учнів та організації співуправління закладом освіти.

Створення та забезпечення інноваційного освітнього середовища є важливим завданням як для державних органів управління освітою, так і для закладів загальної середньої освіти, що мають створити умови для формування в учнів ключових компетентностей XXI століття, визначених у Концепції Нової української школи , та забезпечити підготовку педагогічних працівників «нової генерації» та їхній професійний розвиток на засадах формування інноваційного мислення і здатностей розробляти інноваційні ідеї та застосовувати інноваційні освітні методики й технології.Зміни – причина інновацій.

Ми орієнтуємося на чотири найважливіших вектори викликів часу, які визначають спрямування управлінських інновацій:

–орієнтація на оволодіння технологіями соціалізації, більш відомими як життєві компитентності;

–необхідність навчання протягом всього життя;

–необхідність постійно забезпечувати комунікаційність, яка виражається у володінні ІКТ та іноземних мов;

–здоров’язберігаюча компитентність як необхідна умова успішної професійної діяльності сучасної особистості.

Успішно розв’язувати проблеми в нашому навчальному закладі допомагають сучасні управлінські технології, які використовуються в інноваційному менеджменті. Серед них найчастіше застосовують: бренд-стратегії, коучинг, хакатон, тімбілдінг, рейфреймінг, кейс-метод, психолого-педагогічні семінари.

Характерними показниками інноваційності сучасної системи освіти є:

1) її оперативна й адекватна реакція на зовнішні чинники змін ;

2) здатність освіти до: оновлення (змісту, форм, засобів, технологій і методів навчання); відкритості (приєднання до світового освітнього простору); пошуку нових підходів до забезпечення якості освітніх послуг; реалізації інноваційних освітніх проектів (інформатизація загальноосвітніх навчальних закладів, розроблення структури загальної середньої освіти;

3) перехід освіти до моделі інноваційного розвитку (зміни в освітній системі через системне розроблення інноваційних ідей і впровадження інновацій);

4) формування в загальноосвітніх навчальних закладах інноваційного потенціалу (фахова і психологічна підготовка педагогічних працівників загальноосвітніх начальних закладів до здійснення професійної діяльності в умовах інноваційного освітнього середовища).

Інновації в освіті є введенням нового в цілях, змісті й організації керованого процесу з метою розвитку освіти й оптимізації освітньої системи.

Менеджмент, спрямований на інновації, володіє рядом особливостей у порівнянні з менеджментом, метою якого є забезпечення стабільного функціонування установи.

До особливостей інноваційного менеджменту, що здійснюється в загальноосвітній школі, відносяться:

а) позитивне ставлення до нового;

б) новизна робіт, що виконуються;

в) невизначеність кінцевих результатів, підвищений ризик ресурсних витрат (практично неможливо наперед визначити, наскільки отримані

результати виправдають те, що витрачують на їх досягнення - час, сили, матеріальні засоби тощо);

г) підвищене утруднення визначення параметрів як для школи в цілому, так і для окремих її компонентів, процесів, суб'єктів, які залучені в освітній процес (параметрів зовнішнього середовища організації праці, оцінювання результатів тощо);

д) підвищений уплив дестабілізуючих чинників, що долаються завдяки високій адаптивності управління та дозволяють урахувати різноманітні, у тому числі й не передбачені наперед ситуації;

е) постійне очікування чогось нового (нових ідей, результатів розв'язання проблем, конкурентів тощо);

є) можливість досягнення школою значно більш високих результатів, ніж при стабільному функціонуванні;

ж) можливість реалізації учасниками інноваційного процесу особистих потреб вищого рівня (соціальних потреб, потреб в самоактуалізації, самовираженні, високому творчому результаті);

з) необхідність постійного підвищення професійної компетентності учасників інноваційного процесу, як рядових співробітників, так і керівників усіх рівнів внутрішньошкільного управління;

и) розширення діапазону вимог до особистих якостей учасників інноваційного процесу;

і) почастішання кадрових перестановок, підвищення текучості кадрів.

Візитна картка загальноосвітньої школи І-ІІІ ступенів № 6.

У закладі освіти навчається 1042 учні, що складає 45 класів.

Школа І ступеня – 21 клас (427 учнів)

Школа ІІ ступеня – 22 класи (563 учнів)

Школа ІІІ ступеня – 2 класи (54 учні)

11-А клас – профільний предмет - математика

11-Б клас – профільний предмет – українська мова

Таблиця 2.3 — Кадрове забезпечення ЗОШ І-ІІІ ступенів № 6 Горішньоплавнівської міської ради Кременчуцького району Полтавської області

Кількість педагогічних робітників	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026
Кількість педагогічних робітників	70	75	80	80	80	76	83
До 30 років	15	19	17	24	24	16	18
31-40 років	17	18	19	15	15	21	21
41-50 років	11	17	12	17	17	18	19
51-55 років	9	8	13	8	8	13	13
Понад 55 років	18	13	19	16	16	8	12

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.4 — Якісний склад учителів за педагогічним стажемЗОШ І-ІІІ ступенів № 6 Горішньоплавнівської міської ради Кременчуцького району Полтавської області

Кількість педагогічних робітників	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026
Всього	70	75	80	80	80	76	83
До 3 років	7	7	9	9	9	7	4
3-10 років	16	18	18	18	18	15	22
10-20 років	17	20	21	20	20	18	17
Понад 20 років	30	30	32	33	33	36	40

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.5 — Відомості про вчителів-пенсіонерів ЗОШ І-ІІІ ступенів № 6 Горішньоплавнівської міської ради Кременчуцького району Полтавської області

Кількість педагогічних робітників	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026
55 років	-	-	-	-	-	2	-
56-60 років	1	1	1	-	-	1	8
Понад 60 років	8	7	9	8	8	6	9

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.6 — Відомості про молодих фахівців ЗОШ І-ІІІ ступенів № 6 Горішньоплавнівської міської ради Кременчуцького району Полтавської області

Рік	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026
Кількість	4	3	3	2	2	2	2

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.7 — Відомості про штатних працівників і сумісників ЗОШ І-ІІІ ступенів № 6 Горішньоплавнівської міської ради Кременчуцького району Полтавської області

Кількість педагогічних робітників	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026
Кількість учителів у тому числі: штатних працівників сумісників	70	75	80	80	80	79	86
	68	73	78	78	78	76	83
	2	2	2	2	2	3	3

Джерело: розроблено автором

Наведені дані (табл.2.3-2.7) свідчать про результативність роботи адміністрації закладу освіти з підбору та оптимізації розстановки педагогічних кадрів упродовж останніх років.

Щороку складається та реалізується план роботи з кадровим резервом. Це теоретичні заняття, круглі столи, психолого-педагогічний семінар, тренінги, творчі звіти.

Протягом минулого навчального року з вчителями, які знаходяться у резерві на адміністративні посади закладу освіти, проведені заходи з вивчення нормативних документів.

Зміни у кадровій ситуації підприємства свідчать про позитивну динаміку: зниження показників прийняття на роботу та звільнення з роботи може вказувати на більш меншстабільну ситуацію в колективі. Це дозволяє зробити висновок, що компанія поліпшила свою кадрову політику та досяглаf кращої утримуваності працівників, що є важливим для розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Заклад освіти є юридичною особою.

Шкільний інноваційний менеджмент сьогодні покликаний вирішувати широкий спектр управлінських задач. Найбільш загальні задачі шкільного інноваційного менеджменту – це задачі пізнання та перетворення об’єкту управління.

Серед інших задач, що сприяють пізнанню та перетворенню, можна виділити задачі збору й обробки даних, вироблення управлінських рішень, формування та розвитку керованого процесу в організації, перетворюючої діяльності безпосередніх виконавців тощо.

Оцінка інноваційності системи управління персоналом уЗОШ здійснюється за комплексним підходом, що включає аналіз процесів цифровізації, компетенцій персоналу,мотиваційних механізмів та впровадження інноваційних інструментів, таких як ШІ для рекрутингу,E-learning, коучинг,тренінг, кейс-стаді,самонавчання, secondment,баскет-метод (табл.2.8) [51].

Таблиця 2.8 – Переваги і недоліки інноваційності системи управління персоналом

Метод	Переваги	Недоліки
Коучинг	Постійна підтримка тренера;передача досвіду професіонала,розвиток творчого мислення учня	Ризик перейняти досвід від недостатньо кваліфікованого наставника,відсутність навчання для групи людей
Тренінг	Доступність навчання для великих груп людей;розвиток творчого потенціалу працівників та групової взаємодії;поєднання теорії та практики для вирішення завдань	Відсутня взаємодія з кожним учасником;недостатність отримання повної інформації за один тренінг;обмежена кількість групи для кращого засвоєння інформації
E-learning	Навчання великої групи людей;швидкість отримання великої кількості інформації;високий рівень вмотивованості працівника	Ризик отримання недостовірної інформації;виникнення труднощів з опрацюванням інформації;відсутність групової взаємодії
Кейс-стаді	Розвиток групової взаємодії; розвиток головних здібностей та навичок працівників;використання теоретичних знань на конкретному завданні	Відсутня спрямованість на розвиток навичококремого працівника;можливість домінування думки найактивнішогоучасника та нівелювання суджень інших
Самонавчання	Високий рівень вмотивованості;багатогранний розвиток особистості;розвитоксаме тих навичок і вмінь, що потрібні працівнику	Ризик отримання застарілої та недостовірноїінформації;ризик втратити мотивацію у випадку невдачі;доступність лише дляцілеспрямованих та рішучих людей
Secondment	Переймання досвіду ведення кадрової діяльності в іншої компанії;освоєння нових навичок, потрібних для працівника;швидка адаптація до іншого середовища	Психофізіологічне навантаження на працівника;складність у пристосуванні до нового середовища;комунікативні бар’єри з новим керівництвом
Баскет-метод	Розвиток навичок і вмінь, які необхідні для конкретної посади;швидке виявлення готовності працівникадо посади;вмотивованість та бажання працівника отримати посаду	Складність узагальнення даних і перевіркапоставленого завдання;спрямованість на індивідуальний розвиток потенціалу працівника;значні затрати часу на підготовку завдання

Джерело: розроблено автором

Рівень визнання школи в місті є достатнім, що відповідає високому рівню сформованості іміджу закладу освіти.

1.Цифровізація HR-процесівоцінюється якчастково інноваційна**.**

Використання цифрових технологій:

–Використання інтерактивних дошок, мультимедійних проєктів, віртуальних лабораторій.

–Онлайн-платформи для навчання (Google Classroom, Moodle, Zoom).

–Електронні щоденники та журнали.

2. Організаційна культура:

Вчителі проходять курси підвищення кваліфікації,еруть участь у різних семінарах,тренінгах.

3. Методи мотивації:матеріальні та нематеріальні оцінювання активностей працівників.

4. Матеріально-технічні умови:наявність методичних та інформаційних ресурсів, наявність і робочий стан технічних засобів навчання, можливість їх використання з метою реалізації запланованих заходів тощо,естетичне оформлення інтер’єру.

5. Планування та підбір персоналу:

–Закриття вакансій проходить через наявність оголошень в соціальних мережах,спеціалізаваних сайтах (Work.ua,єдиний портал вакансій),сайт школи,розміщення наявності вакансії в відділах освіти.

– Прийняття на роботу здійснюється за співбесідою.

Аналізуючи пункти вище ,робимо висновки,що рівень інновацій-частково іноваційний.

Впровадження різноманітних варіантів інноваційної моделі в освітню практику економічно розвинених країн – це процес, що має суто об’єктивний характер. Як відомо, освіта та суспільство невід’ємні. Це – одна єдина система. Освіта повинна бути гнучкою та динамічною, щоб швидко адаптуватись до соціально-економічних змін, які постійно відбуваються у

зовнішньому середовищі . Управління інноваційною діяльністю закладу загальної середньої освіти (ЗЗСО) в умовах змін полягає у застосуванні низки управлінських процедур, які спрямовано на фіксацію та подальше нарощування результатів реалізації стратегічних змін в освітніх організаціях. Саме управління розглядає структурні елементи системи управлінського закріплення, що приведуть до стратегічних змін в організації.

Управління інноваційною діяльністю закладів загальної середньої освіти – це використання наукового аналізу як інструменту управління, дозволяє визначити алгоритм розгортання інноваційної та експериментальної діяльності: по-перше, це вибір окремими освітніми установами певної освітньої моделі, в основі якої лежить власна концепція розвитку; по-друге, це нормативні підстави побудови педагогічної системи, у тому числі й системи управління розвитком освітніх установ нового типу в умовах регіональної системи освіти.

Для освітніх закладів інноваційність HR-системи має свої особливості, адже вона повинна враховувати не лише ефективність управління кадрами, а й педагогічну специфіку, розвиток творчого потенціалу та залучення вчителів і персоналу до освітніх інновацій.

2.3 Виявлення та систематизація проблем і чинників, що перешкоджають ефективному впровадженню інноваційних методів роботи

Упровадження нової ідеї, проекту або технології часто наштовхується на різні перешкоди, які названо антиінноваційними бар´єрами.

Антиінноваційні бар´єри— зовнішні або внутрішні перешкоди, які заважають здійсненню інноваційної діяльності.

До зовнішніх бар´єрів належать:

- соціальні бар´єри (несумісність нового з наявним досвідом і цінностями, прийнятими в суспільстві; стереотипи мислення педагогічного співтовариства);

- організаційні бар′єри (протидія керівних органів освіти втіленню нововведень; відсутність координаційних центрів з розроблення та впровадження педагогічних інновацій);

- методичні бар′єри (брак методичного забезпечення нововведення, недостатня поінформованість у галузі педагогічної інноватики);

- матеріально-технічні бар′єри (навантаження педагогів, побутові умови, рівень заробітної платні).

До внутрішніх бар′єрів належать психологічні бар′єри, які приховують глибинні особистісно-професійні проблеми.

Психологічні бар′єри — психічні стани, що виявляються в неадекватній пасивності педагога, яка заважає здійснювати інноваційну діяльність.

Опір нововведенням є поширеним явищем. Він може поставати як пряма відмова від участі в інноваційній діяльності, імітація активності з одночасною демонстрацією того, що нововведення не дає позитивних результатів, тощо.

Готовність педагога до інноваційної діяльності − це складне інтегративне новоутворення особистості, суть якого складають взаємодія мотиваційно-орієнтаційного, змістовно-операційного і оцінно-рефлексивного компонентів.

Функції цих компонентів забезпечують:

- творчу спрямованість педагога;

-інноваційну обізнаність вчителя;

- його технологічну озброєність в сфері проблем педінноватики;

- оперативну самокорекцію і оцінку рівнів готовності до інноваційної діяльності в себе та в інших.

Формування готовності педагога до інноваційної діяльності − системна діяльність, яка включає в себе такі етапи:

1) діагностико-коректуючий;

2) навчальний;

3) аналітико-регулятивний.

Ефективність формування готовності педагога до інноваційної діяльності визначається такими показниками:

1) спрямованість педагогічних працівників на інноваційний підхід до навчання і виховання;

2) орієнтація методичних структур на забезпечення індивідуальної траєкторії підготовки педагога-новатора;

3) вироблення на цій основі нетрадиційних форм і методів методичної роботи;

4) ріст педагогічної майстерності вчителів, вихователів і керівників закладів освіти.

Вивчаючи роботу вчителя, працівники регіональної методичної служби повинні звертати увагу на наступні характеристики педагогічної діяльності в умовах інновацій:

1) ставлення педагогів до новаторства та ступінь їх поінформованості про проблеми діяльності педагога-новатора;

2) особливості мотиваційної сфери педагогів, які беруть участь в інноваційній діяльності;

3) система уявлень педагогів про формування цілей власної діяльності;

4) рівень самооцінки теоретичних знань і професійної готовності педагога до інноваційної педагогічної діяльності;

5) вміння вчителя оцінити ефективність апробованих і впроваджуваних педагогічних нововведень та ін.

Розрізняють п’ять категорій вчителів за ставленням до нововведень (за Роджерсом):

1) новатори − вчителі, які завжди першими сприймають все нове, сміливо його впроваджують і поширюють;

2) вчителі, які першими здійснюють практичну (експериментальну) перевірку цінностей інновацій в кожній школі;

3) поміркування, які дотримуються правила „золотої середини” і не сприймають нового до того часу, поки його не впровадять більшість колег;

4) вчителі, які більше сумніваються, ніж вірять в нове, вони більше орієнтовані на старі технології, ніж на нові, а сприймають нове лише при загальній позитивній громадській думці;

5) останню категорію складають вчителі, в яких дуже сильний зв’язок з традиційним, старим підходом до навчання і виховання, вони консервативні і відкидають все нове.

Відсутність комплексних та системних підходів у цій сфери не дає змоги до вирішення цих питань та конкретизії цих питань та напрямків інноваційного розвитку; підвищення рівня управління інноваціями в освітній сфері, зокрема експертизи в організації,запровадження раціональності у фінансуванні проектів в освітній галузі, ввести правовий захист інновацій. Разом з тим, сфера освіти в Україні знаходиться лише на перших етапах трансформації, для яких характерні високі бар’єри на шляху впровадження інновацій.

Стримування інноваційної діяльності підприємств України

пояснюється, насамперед, обмеженістю джерел її фінансування, що пов'язано зфінансово-економічною нестабільністю у державі та кризовим станом більшості підприємств, які змушені реалізовувати інноваційні процеси за рахунок власних коштів. Відсутність власних коштів у закладів освіти для фінансування інновацій доповнюється іншими чинниками.Недостатньо використовуються в Україні непрямі заходи стимулювання впровадження інновацій[28].Нове і невідоме завжди викликало у людей тривогу і страх. Нерідко інновації, які руйнували усталений спосіб життя, звички людей, зумовлювали хворобливі й неадекватні реакції. Одним із видів негативної психічної реакції на інновації є фрустрація.

Фрустрація (лат. frustratio — обман, марні сподівання) — психічний стан, викликаний об´єктивно неподоланними (або такими, що так

сприймаються суб´єктом) труднощами у розв´язанні значущих для людини завдань.

Такий стан може бути спричинений надто швидким, надто частим або перманентним впровадженням інновації. Подібні наслідки можуть мати і впровадження масштабних (системних) та безальтернативних інновацій.

Якщо у механізмі захисту людини не відбувається глибинних порушень моделі діяльності, настає період стабілізації особистості, що виявляється в усуванні або зведенні до мінімуму негативних емоцій — страху, тривоги, мук сумління.

Спільною особливістю усіх видів психологічного захисту особистості (ідентифікації, заперечення, відчуження, раціоналізації, витіснення, катарсису тощо) є їх неусвідомленість, тому спостерігати можна лише зовнішні прояви роботи захисних механізмів. За таких умов спотворюється звичайна поведінка людини, про що можуть свідчити немотивована нерішучість, невпевненість у собі, недовіра.

Висновки до розділу 2

Впровадження інноваційних методів роботи в ЗОШ І-ІІІ ступенів №6, незважаючи на заявлену візію та високий потенціалперсоналу (вчителів), наштовхується на комплекс зовнішніх і внутрішніх антиінноваційних перешкод: організаційні, фінансові, методичні та психологічні аспекти, дозволяє визначити методи для інноваційного розвитку закладу. Але,проналізувавши кошторис,ми дослідили,що разом зі збільшенням заробітної плати скоротилося фінансування критично важливих статей: придбання обладнання, оплата послуг, комунальні послуги, харчування, відрядження.Відсутність капітальних інвестицій: нульовий рівень капітальних видатків протягом 2023–2024 років свідчить про відсутність інвестицій у розвиток матеріально-технічної бази та інфраструктури, що є

прямим матеріально-технічним бар'єром для впровадження STEM-освіти, ІКТ та інших високотехнологічних інновацій.

Оскільки загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів№6 Горішньоплавнівської міської ради являється повністю бюджетною організацією ,то фінансування відбувається з державного та громадського бюджету.

Окрім недостатнього фінансування,є низка внутрішніх та психологічних чинників,що спричиняють опір нововведенням та фрустрацію.Це є критичним чинником, який може нівелювати ефект від високої професійної категорії персоналу.Окрм всього велику роль відіграє вікова структура кадрів,ака показує значну частку педагогів із великим стажем та похилим віком. Хоча досвід є перевагою, це може потенційно посилювати стереотипи мислення та інертність до швидкого засвоєння та впровадження радикальних цифрових чи технологічних інновацій.

Система управління оцінюється як частково інноваційна.

Аналіз діяльності ЗОШ І-ІІІ ступенів № 6 Горішньоплавнівської міської ради показав, що заклад має високий потенціал для інноваційного розвитку.Під час написання магістерської роботи виявлено ключові чинники та проблеми, що суттєво обмежують реалізацію цього потенціалу і призводять до оцінки системи управління персоналом як частково інноваційної.

Для переходу до інноваційної моделі роботи ЗОШ І-ІІІ ступенів №6 необхідно працювати над подоланням фінансово-матеріальних бар'єрів шляхом пошуку джерел фінансування (фондів, грантів) та удосконаленні системи управління персоналом, націленої на зниження психологічного опору та підвищення інноваційної компетентності всіх працівників.Провести роботу щодо готовності педагогічного колективу закладів освіти сприймати інноваційні технології та впроваджувати їх у власну освітню діяльність із здобувачами освіти. Вмотивований пошук ідеї реалізації інноваційних технологій, з метою розв’язання суперечностей, відбувається шляхом впровадження педагогічних досліджень в інноваційній діяльності закладу

освіти шляхом проведення педагогічного експерименту або інноваційного освітнього проєкту.

Такий стан може бути спричинений надто швидким, надто частим або перманентним впровадженням інновації. Подібні наслідки можуть мати і впровадження масштабних (системних) та безальтернативних інновацій.

Якщо у механізмі захисту людини не відбувається глибинних порушень моделі діяльності, настає період стабілізації особистості, що виявляється в усуванні або зведенні до мінімуму негативних емоцій — страху, тривоги, мук сумління.

Спільною особливістю усіх видів психологічного захисту особистості (ідентифікації, заперечення, відчуження, раціоналізації, витіснення, катарсису тощо) є їх неусвідомленість, тому спостерігати можна лише зовнішні прояви роботи захисних механізмів. За таких умов спотворюється звичайна поведінка людини, про що можуть свідчити немотивована нерішучість, невпевненість у собі, недовіра.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА МЕХАНІЗМ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ

3.1 Розробка пропозицій щодо вдосконалення системи управління персоналом

Ефективне управління персоналом у закладі загальної середньої освіти є ключовим чинником якості освітнього процесу, конкурентоспроможності школи та професійного розвитку педагогічних працівників. На основі проведеного аналізу організаційної структури, функціонування HR-процесів та рівня інноваційності управлінських практик визначено комплекс пропозицій щодо вдосконалення системи управління персоналом.У контексті сучасних викликів, зумовлених глобалізацією, цифровою трансформацією, соціальними змінами та наслідками воєнних дій, підприємства змушені переосмислювати підходи до управління людськими ресурсами.

Щоб забезпечити стійкість, адаптивність і конкурентоспроможність, організаціям необхідно впроваджувати інноваційні методи в HR-сфері. Нижче представлено ключові напрями таких змін, які формують основу для побудови ефективної та сучасної системи управління персоналом (табл.3.1) [14;15].

Визначені напрямивпровадження інновацій у сфері управління персоналом відображають стратегічну необхідність адаптації до нових умов господарювання. Гнучкість, цифрова трансформація, орієнтація на безперервний розвиток, нематеріальні стимули та посилення ролі HR як стратегічного партнера – усе це формує нову парадигму управління людським капіталом. Саме системне впровадження цих підходів сприятиме підвищенню ефективності персоналу, забезпеченню стабільного розвитку підприємства та його конкурентоспроможності в умовах невизначеності.

Таблиця 3.1 – Ключові напрями впровадження інновацій

№ п/п	Напрям	Короткий опис	Прикладвпровадження в Україні
1	Гнучкі форми організації праці	Запровадження гнучкого графіка, гібридної та віддаленої роботи; підвищення адаптивності до змін	Впровадження гібридної моделі роботи у компанії «Нова пошта» після пандемії COVID-19
2	Цифровізація HR-процесів	Використання HRTech-рішень для автоматизації рекрутингу, навчання, оцінки; цифрові платформи для управління персоналом	Автоматизація підбору персоналу через Work.ua та використання чат-ботів у Rozetka
3	Безперервне навчання та розвиток	Формування культури постійного професійного розвитку; індивідуальні траєкторії навчання	Онлайн-академія розвитку персоналу в monobank з мікронавчанням та індивідуальними курсами
4	Нематеріальна мотивація та добробут	Акцент на внутрішню мотивацію, гнучкість, визнання, well-being програми, участь у прийнятті рішень	Програма well-being у компанії SoftServe: психологічна підтримка, спортивні заходи, гнучкий графік
5	Стратегічна роль HR і зміна культури	HR як стратегічний партнер; побудова інноваційної організаційної культури, розвиток мультифункціональних команд	Розробка HR-стратегії як частини бізнес-стратегії в Укрзалізниці; впровадження корпоративних цінностей

Джерело: розроблено автором

Успішне впровадження інноваційних HR-практик вимагає системного, багаторівневого підходу, орієнтованого на гнучкість, адаптивність і безперервне вдосконалення. Наведений нижче алгоритм реалізації трансформації є універсальним і може бути адаптований під специфіку будь-якого підприємства:

1. Аудит наявної системи управління персоналом. Першим кроком має стати глибокий аналіз існуючих кадрових процесів, процедур, нормативної бази, а також корпоративної культури. Це дозволяє виявити слабкі місця, зони росту та потенційні ризики. Аудит може включати аналіз кадрового документообігу, посадових інструкцій, системи оцінки ефективності тощо.

2. Збір даних. На цьому етапі доцільно використовувати як кількісні (KPI, плинність кадрів, рівень залученості, продуктивність), так і якісні (інтерв'ю, фокус-групи, анкетування) методи дослідження. Опитування працівників допомагає оцінити їхні потреби, рівень задоволеності, ступінь

довіри до керівництва, очікування щодо професійного розвитку.

3. Визначення пріоритетних напрямів змін. Після аналізу зібраної інформації керівництво спільно з HR-фахівцями формулює ключові напрями трансформації. Це можуть бути, наприклад, цифровізація процесів, розвиток soft skills, впровадження гнучких моделей зайнятості або реформа системи мотивації.

4. Розробка поетапного плану трансформації з урахуванням ресурсів. Доцільно створити покрокову дорожню карту з чітко окресленими цілями, відповідальними особами, строками реалізації, необхідними ресурсами (кадровими, фінансовими, технічними). У плані мають бути враховані як короткострокові завдання, так і довгострокові стратегічні цілі.

5. Запуск пілотного проєкту в одному з підрозділів. Перед масштабним впровадженням слід протестувати обрану інновацію на окремому відділі або функції. Це дозволяє зменшити ризики, зібрати зворотний зв'язок, адаптувати підхід до реалій організації.

6. Масштабування в разі успішного тесту. Якщо результати пілоту позитивні (підвищення ефективності, задоволеності працівників, покращення внутрішньої комунікації), можна переходити до повного впровадження нововведення в масштабах усього підприємства.

7. Моніторинг та коригування на основі отриманих результатів. Необхідно постійно відстежувати вплив нових практик на ключові показники діяльності, збирати відгуки персоналу, проводити ревізії та вдосконалення. Система управління персоналом повинна бути динамічною та чутливою до змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі [14; 31].

На основі вищезазначеного зазначимо необхідні шляхи щодо підвищення ефективності персоналу через впровадження інноваційних HR-методів:

1. Перехід до гнучких форм зайнятості – запровадження гнучкого графіка, гібридної або дистанційної роботи дозволяє підвищити рівень задоволеності працівників, знизити стрес та оптимізувати робочий час.

2. Цифровізація кадрових процесів – використання HRTech-рішень (ATS, LMS, People Analytics) сприяє автоматизації рутинних завдань, підвищенню точності рішень і покращенню внутрішньої комунікації.

3. Впровадження культури безперервного навчання (Lifelong learning) – організація мікронавчання, створення внутрішніх академій, індивідуальних траєкторій розвитку персоналу забезпечує відповідність кваліфікацій сучасним вимогам.

4. Посилення нематеріальної мотивації та програми добробуту (well-being) – визнання, автономія, кар'єрне зростання, менторинг, турбота про психоемоційний стан працівників – усе це підвищує залученість та зменшує текучість кадрів.

5. Залучення працівників до процесів прийняття рішень – формування внутрішньої культури партнерства, командного управління, проектної роботи стимулює ініціативність і відповідальність.

6. Інтеграція HR у стратегічне планування підприємства – залучення HR-фахівців до розробки бізнес-стратегії, формування кадрового резерву, управління ризиками забезпечує довготривалу ефективність організації.

7. Розвиток корпоративної культури інноваційності – створення середовища, де цінується експеримент, дозволяються помилки, підтримуються ініціативи – стимулює креативність і самоорганізацію персоналу.

3.2 Оцінка ефективності впровадження інноваційних методів

Системне бачення інноваційного розвитку загальноосвітнього навчального закладу має особливе значення для адекватного оцінювання його результатів – кількісних і якісних інноваційних змін у його структурі та освітній діяльності.Під час управління прогнозованимиінноваціями найважливішим є контроль за плановими результатами (на певний час, навчальний рік).

Узагальнені результати інноваційного розвитку загальноосвітнього навчального закладу, виходячи з його системного характеру, не варто зводити до простої суми упроваджених освітніх інновацій. Взагалі, бачення інноваційного розвитку загальноосвітнього навчального закладу як процесу накопичення упроваджених освітніх і педагогічних інновацій є, на нашу думку, помилковим.

Воно дає змогу побачити лише кількісні зміни. Виникає ілюзія, що чим більше освітніх інновацій упроваджено, тим інноваційнішою є школа. Насправді, упровадження певної освітньої інновації лише тоді сприяє настанню якісних змін у процесі інноваційного розвитку загальноосвітнього навчального закладу, коли її позитивний вплив позначається на всій його педагогічній системі.

Тобто, що б стати чинником інноваційного розвитку школи, певна освітня інновація має знайти відображення: в управлінській діяльності, в методичної роботи, в педагогічному процесі (як навчання, так і виховання), в змінах в освітньому середовищі й освітньому просторі загальноосвітнього навчального закладу, у розвитку загальної, ключових і предметних компетентностей учнів, тобто помітно позначитися на освітніх результатах.

Адекватне оцінювання реального стану інноваційного розвитку загальноосвітнього навчального закладу, обґрунтоване визначення рівня цього розвитку, розуміння можливих перспектив і варіантів розгортання ситуації у найближчому та віддаленому майбутньому, урахування всіх проблем, результатів і тенденцій розвитку стають можливими за умови застосування в ході оцінювання інноваційного розвитку загальноосвітнього навчального закладу комплексу науково обґрунтованих принципів.

Виходячи з цього, принципи оцінювання інноваційного розвитку загальноосвітнього навчального закладу є важливою складовою означеної діяльності та науково-методичного забезпечення здійснення її.Вплив інноваційних технологій на здобувачівосвіти, педагогів і заклади освіти має провіднезначення для розробки стратегій і методів використання їх в освітній

сфері, адже інноваційнаспрямованість визначається критеріями педагогічних інновацій, до яких відносять: новизну,оптимальність, результативність та ефективність,можливість творчого застосування новітніх результатів.

Таблиця 3.2 – SWOT-аналіз організаційного забезпечення впровадження інновацій в управлінську діяльність загальноосвітньої школи І-ІІІ ступенів №6 Горішньоплавнівської міської ради Кременчуцького району Полтавської області

Зовнішнє середовище	
Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Достатній рівень знань педагогів і учнів;відповідний освітній рівень та досвід роботи у працівників школи; ефективний менеджмент; використанняінноваційних технологій в управлінні та освітньому процесі; володіння і впровадження в освітній процес ІКТ;високий рейтинг імідж школи в місті та області; участь у конкурсах, проєктах.	Низька мотивація педагогів; безініціативність педагогічного колективу;неготовність працівників до інновацій;небажання педагогів засвоювати нові технології;брак часу тафінансова нестабільність.
Внутрішнє середовище	
Можливості (O)	Загрози (T)
Зацікавленість адміністрації школи в наданні висококваліфікованих освітніх послуг; можливість підвищення кваліфікації та стажування;налагоджена система конкурсів;налагоджена система мотивації;вільний доступ до виборакурсівпідвищення кваліфікації;активна зацікавленість батьків;створення єдиного інформаційного середовища..	Відсутність концепції для стабільного розвитку освіти на рівні держави; недостатнє фінансування;підвищення трудомісткості надання освітніх послуг;вірогідні зміни потреб та переваг батьків.

Джерело: розроблено автором

Перспективний план роботи школи забезпечує розподіл сил і засобів на тривалий період, надає системі підвищення кваліфікаціїциклічного характеру,

встановлює спокійний ритм діяльності школи, дозволяє при цьому охопити всі найважливіші елементи роботи.

Разом з тим, в інноваційній практиці трапляються ситуації, коли результати нововведень є далеко неоднозначними, а подекуди – зовсім не відповідають прогнозованим.

Тому обов'язково треба проводити аналіз показників для порівняння прогнозованих даних після впровадження інновацій з фактичними,які були на час впровадження інновацій.

Таблиця 3.3 – Прогноз показників після впровадження інноваційних методів

Показник	2024 (факт)	Прогноз без змін	Прогноз після впровадження заходів
Плинність кадрів	9 %	11 %	5 %
Частка спеціалістів,які пройшли курси підвищення кваліфікації	22 %	26 %	55 %
Частка слухачів курсів цифрових навичок	22 %	25 %	45 %
Кількість співробітників, зайнятих рутинними операціями	42 %	45 %	17 %

Джерело: розроблено автором

Впровадження інноваційних HR-практик у ЗЗСО, оцінене за допомогою таких показників, підтверджує, що інвестиції в людський капітал безпосередньо приведуть до підвищення якості освітнього процесу, зменшення стресу та професійного вигораннята загальної конкурентоспроможності школи.

До методичних принципів оцінювання ефективності інноваційної діяльності належать: динамічності, цінності грошей у часі, відповідності цілям інвесторів, принцип врахування альтернативної вартості.

Операційні принципи оцінювання ефективності інноваційної діяльності сформовані на основі методичних та включають у себе наступні: гнучкості,

взаємозв’язку параметрів, симпліфікації, інформаційної і методичної узгодженості.

Інноваційна діяльність є однією з найбільш ризикових, оскільки вимагає значних інвестиційних, інтелектуальних та інших ресурсів.

Ефективність реалізації інноваційної діяльності залежить від її якісної організації, яка у свою чергу повинна бути оптимально спланована на основі попередньої та поточної оцінки.

Таблиця 3.4 – Методологічний інструментарій оцінки показників

Група показників	Вимірювані напрями інновацій	Ключові індикатори	Метод оцінки
Реакція та залученість (Соціально-психологічна)	Гнучкість, мотивація	Рівень задоволеності ,рівень залученості працівників, відсоток плинності кадрів	Анкетування, фокус-групи
Навчання та розвиток (Педагогічна)	Навчання, стратегічна роль HR	Приріст професійних компетенцій вчителів, які опанували нові методи,успішність учнів	Тестування, експертна оцінка
Поведінка та організація (Продуктивність)	Цифровіза-ція, гнучкість	Зниження адміністративного навантаження, скорочення часу на рутинні HR-процеси, своєчасного виконання завдань	Хронометраж, HR-аналітика, оцінка "360 градусів"
Кінцеві результати (Стратегічна)	Усі напрями	Вартість кадрових витрат на одиницю ефекту, зростання конкурентоспроможності школи , приріст якості освітнього процесу	Кореляційний та регресійний аналіз

Джерело: розроблено автором

Висновки до розділу 3

Інновації в HR – це не разове рішення, а безперервний, системний процес трансформації як самих кадрових функцій, так і всієї організаційної моделі підприємства. Сучасний HR-менеджмент має розглядатись як

стратегічна сфера управління, здатна впливати не лише на ефективність праці, а й на конкурентоспроможність компанії, адаптивність до змін і сталість розвитку в умовах невизначеного зовнішнього середовища[6].

Підприємства, що вміло поєднують гнучкі форми зайнятості, цифрові HR-інструменти, культуру безперервного навчання, нематеріальну мотивацію та стратегічне планування людських ресурсів, здобувають реальні переваги на ринку. Саме вони демонструють вищий рівень продуктивності, залученості персоналу, стабільності команди та швидкості реагування на зовнішні виклики.

Успішна HR-трансформація потребує:

- цілеспрямованої участі керівництва;
- залучення працівників до процесів змін;
- чітких індикаторів ефективності HR-інновацій;
- формування відкритої, інноваційно орієнтованої культури;
- постійного моніторингу та коригування HR-стратегії відповідно до динаміки зовнішнього середовища.

Таким чином, впровадження інноваційних методів управління персоналом є не лише засобом підвищення внутрішньої ефективності підприємства, а й критично важливою умовою його довгострокового розвитку, соціальної відповідальності та економічної стійкості у складних умовах сучасності.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра наведене теоретичне узагальнення та вирішення завдання, яке полягає у розвитку теоретико-методичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо інноваційні стратегії управління персоналом. Загальні висновки, одержані в результаті дослідження, зводяться до наступного:

1. Сучасна концепція управління людськими ресурсами зосереджена не тільки на залученні й утриманні кваліфікованих працівників, а й на підвищенні їх професійноїності.У межах цього підходу дослідження сучасних інноваційних методів управління персоналом є актуальною проблемою, яка вимагає науково обгрунтованого вирішення, окреслено основні виклики , зокрема вплив цифровізації, глобалізації, пандемічних і воєнних факторів, які зумовлюють необхідність трансформації системи управління людськими ресурсами. Проаналізовано ключові напрями впровадження інновацій у HR-сфері: гнучкі форми зайнятості, цифровізація HR-процесів, культура безперервного навчання, нематеріальна мотивація та стратегічна інтеграція HR у загальну бізнес-модель підприємства культури.

2. Інноваційні методи управління персоналом суттєво відрізняються від традиційної практики тим, що формують якісно нову систему управлінської діяльності, яка передбачає переорієнтацію з пошуку та набору персоналу на безперервний його розвиток, значні інвестиції у навчання, підтримку талантів, створення нових кар’єрних моделей тощо.

3. Впровадження інноваційних рішень у сфері управління персоналом безпосередньо впливає на ключові показники ефективності підприємства, що підтверджується численними дослідженнями, зокрема, це сприяє:

– підвищенню продуктивності праці – автоматизація рутинних процесів дозволяє співробітникам зосередитися на стратегічних завданнях, що підвищує їхню ефективність;

– зниженню плинності кадрів – індивідуальний підхід до мотивації та сприятлива корпоративна культура сприяють утриманню цінних співробітників;

– зростанню прибутку – ефективне управління персоналом веде до зниження витрат на найм та адаптацію, що позитивно впливає на фінансові результати компанії.

4. Загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів № 6 Горішньоплавнівської міської ради Кременчуцького району Полтавської області є закладом загальної середньої освіти, що забезпечує здобуття початкової, базової та повної загальної середньої освіти відповідно до державних стандартів.

ЗОШ І-ІІІ ступенів №6 є закладом загальної середньої освіти навчання учнів з 1 по 11 клас.

Місія закладу: забезпечення якісної, сучасної та доступної освіти, спрямованої на формування компетентної, відповідальної, креативної та всебічно розвиненої особистості, здатної до навчання протягом усього життя, самореалізації в суспільстві та активної громадянської позиції.

ЗОШ прагне створити безпечне, комфортне та інклюзивне освітнє середовище, де кожен учень може розкрити свій потенціал, розвинути критичне мислення, лідерські якості та навички командної роботи.

5. Проведений аналіз діяльності загальноосвітньої школи І–ІІІ ступенів №6 у м. Горішні Плавні дав змогу виявити ключові проблеми у сфері HR-менеджменту, зокрема: недостатнє використання цифрових інструментів, відсутність системної кадрової стратегії, обмежені можливості професійного розвитку педагогів, низький рівень інноваційної культури та нестача механізмів мотивації. Динаміка персоналу, продуктивність праці та рівень кадрової стабільності свідчать про потребу в оновленні підходів до управління людськими ресурсами.

6.На основі зазначеного проаналізуємо шляхи покращення щодо реалізації на підприємстві, використовуючи HR-інновації: покращення рекрутингу та адаптації- впровадження AI-систем, гейміфікація;покращення

навчання та розвитку- мікронавчання, VR-тренінги, індивідуальні плани розвитку; покращення оцінки та мотивації- системи зворотного зв'язку 360°, гнучкі системи винагороди; шляхи до підвищення ефективності та прибутку- автоматизація рутинних завдань, індивідуальний підхід до мотивації та розвитку, ефективне управління персоналом та його розвиток.

7. Оцінка ефективності впровадження інноваційних методів показала, що їхнє застосування сприяє:
– підвищенню рівня задоволеності та залученості працівників;
– зростанню ефективності виконання функціональних обов’язків;
– розвитку компетентностей персоналу відповідно до сучасних вимог;
– формуванню прозорої та керованої HR-системи;
– підвищенню конкурентоспроможності організації у динамічному середовищі.

Використання інноваційних методів роботи персоналу не є тимчасовим трендом, а виступає стратегічним інструментом забезпечення стійкості та розвитку підприємства. Інноваційні HR-підходи створюють умови для формування ефективного кадрового потенціалу, здатного оперативно реагувати на виклики сучасності, впроваджувати зміни та забезпечувати високий рівень результативності діяльності ,яка є необхідною умовою розвитку підприємств у сучасному середовищі.

Розроблені в роботі рекомендації можуть бути використані у практичній діяльності загальноосвітніх закладів освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабчинська О.І. Інструменти формування системи розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. №3. С. 169-173.

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

3. Батченко Л.В., Гончар Л.О., Пасічник К.Ю. Формування механізму стратегічного партнерства в бізнесі: теоретико-практичний фокус. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2022. № 1. URL: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-1-7844.

4. Бехтер Л.А., Бехтер С.О. Оцінка економічної ефективності проєкту з урахуванням підвищення кадрового потенціалу на виробничому підприємстві. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. Збірник наукових праць.* Економічні науки. Запоріжжя: ЗНУ. 2023. № 2 (58). С. 90-93.

5. Бехтер Л.А., Бондаренко А.Г. Проблеми управління персоналом в Україні у воєнний період. *Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях* : зб. матеріалів XVII Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Запоріжжя, 13-14 жовт. 2022 р.). Запоріжжя: ЗНУ, 2022. С. 181-183.

6. Бехтер Л.А., Гараніна А.В. Вдосконалення системи управління персоналом підприємства за допомогою впровадження ERP-систем. *Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях* : зб. матеріалів XVII Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Запоріжжя, 13-14 жовт. 2022 р.). Запоріжжя: ЗНУ, 2022. С. 183-186.

7. Бехтер Л.А., Руднік О.Р. Кадрова політика українських та зарубіжних підприємств: основні проблеми та перспективи. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. Збірник наукових праць.* Економічні науки. Запоріжжя: ЗНУ. 2022. № 2 (54). С. 107-111.

8. Бехтер Л.А., Сазонова М.К. Інновації у кадровій політиці в умовах пандемії та війни. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. Збірник наукових праць.* Економічні науки. Запоріжжя: ЗНУ. 2023. № 1 (57). С. 84-87.

9. Бехтер Л.А., Ткачук О.О. Мотивація кадрів в управлінні персоналом. *Scientific progress: innovations, achievements and prospects* : Proceedings of IV International Scientific and Practical Conference, 9-11 January 2023. Munich, Germany, 2023. P. 492-494.

10. Бехтер Л.А., Трясорук А.А. Порівняльна характеристика підходів до професійної підготовки кадрів в Україні та Європі. *Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях* : *зб. матеріалів XVII Міжнар. наук.-практ. конф.*, (м. Запоріжжя, 13-14 жовт. 2022 р.). Запоріжжя: ЗНУ, 2022. С. 190-193.

11. Бехтер Л.А., Ципак О.О. Вплив соціально-економічних показників на розвиток персоналу. *Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях* : зб. матеріалів XVII Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Запоріжжя, 13-14 жовт. 2022 р.). Запоріжжя: ЗНУ, 2022. С. 193-195.

12. Богомолова С.К., Подольська О.В. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. *Український журнал прикладної економіки.* 2020. Том 5, № 3. С. 74-81. URL : https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020- 3-7.

13. Білорус Т. Формування кадрового резерву підприємства на основі методу таксономії. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка.* 2018. № 4(199). С. 12-19.

14. Близнюк В.В. Аналітичне моделювання майбутнього стану ринку праці України. *Економіка та прогнозування.* 2021. № 1. С. 12-14.

15. Богиня Д.П. Стимули та антистимули розвитку трудового менталітету в сучасних умовах. *Україна: аспекти праці.* 2019. № 3. С. 3-10.

16. Ведерніков М.Д. Базалійська Н.П. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. *Держава та регіони.*

Серія Економіка та підприємництво. 2018. №3 (102). С. 72-78.

17. Воронкова В.Г. Кадрова політика промислових підприємств : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2020. 152 с.

18. Гавриш О.А. Технології управління персоналом : монографія / О.А. Гавриш, Л.Є. Довгань, І.М. Крейдич, Н.В. Семенченко. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 2017. 528 с.

19. Гельман В.М. Вектори управління кадровими ресурсами через призму ефективності : монографія. Запоріжжя: видавець ФОП Мокшанов В.В., 2020. 417 с.

20. Гельман В.М. Підвищення ефективності системи управління кадровим ресурсом підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал. Економічні науки*. 2020. № 4. Т. 2(284). С.180-185.

21. Гельман В.М. Підвищення значущості роботи з кадровим ресурсом підприємств в умовах кризи. *Вісник Запорізького національного університету: збірник наукових праць. Економічні науки.* 2019. № 1(41). С. 117-122.

22. Гельман В.М. Проблеми та особливості забезпечення кадровим ресурсом підприємств в сучасних економічних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал. Економічні науки.* 2020. № 1(278). С. 283-288.

23. Гельман В.М. Управління кадровим ресурсом підприємств машинобудування через призму ефективності. *Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал. Економічні науки*. 2019. № 4. Т. 3(272). С. 62-66.

24. Гонтюк В.А. Компетентнісний підхід в системі управління кадровим потенціалом підприємства. Дис. … канд. екон. наук : 08.00.04. Вінниця, 2019. 212 арк.

25. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2020. 398 с.

26. Дашко І.М., Бехтер Л.А., Михайліченко Л.В. Формування стратегії управління персоналом як напрям розвитку підприємств промисловості. *Ефективна економіка*. 2023. № 6. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1689.

27. Дашко І.М., Бехтер Л.А., Скиба Д.В. Аналіз вітчизняної та зарубіжної практики в сфері технологій підбору персоналу. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. Збірник наукових праць.* Економічні науки. Запоріжжя: ЗНУ. 2022. № 3 (55). С. 104-108.

28. Дашко І.М., Крилов Д.В., Сєрова В.Ю. Сучасні системи управління персоналом. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки: збірник наукових праць. Економічні науки,* 2021. № 4(52). С. 121-128. URL : https://journalsofznu.zp.ua/index.php/economics/issue/view/140

29. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Сучасні стратегії управління персоналом підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 5(10). URL : http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-5-10 (дата звернення 28.10.2023)

30. Жуковська В.М. Цифрові виклики кадрового забезпечення підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку.* 2019. Вип. 2. С. 10-17.

31. Застрожнікова І.В. Управління розвитком кадрового потенціалу аграрних підприємства в умовах діджиталізації. Автореферат дис. на здобуття наук. ступеня д.е.н., 2021. 37 с.

32. Кичко І., Корбаченко М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. №1. С. 7-14.

33. Ковальова О.М. Сутність кадрового потенціалу та напрями підвищення ефективності. *Приазовський економічний вісник.* 2018. Вип. 5 (10). С. 218-222. UPL : http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/5_10_uk/39.pdf.

34. Козенков Д.Є., Крамаренко А.В., Вишневська М.К., Альошина Т.В. 234 Стратегічне управління персоналом промислового підприємства : монографія. Дніпро : Поліграфцентр «Формат». 2022. 116 с.

35. Колобердянко І.І., Бехтер Л.А., Бехтер С.О. Роль кадрового потенціалу в зростанні конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах глобалізації. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. Збірник наукових праць.* Економічні науки. Запоріжжя: ЗНУ. 2023. № 1 (57). С. 64-69.

36. Косач І.А. Ділове адміністрування : менеджмент організацій та управління змінами : навч. посіб. Київ : Кондор, 2020. 217 с.

37. Криворучко С.В. Оцінка результативності персоналу від звичайної до наукової. Визначення та порівняльний аналіз детермінованих і стохастичних підходів : монографія. Київ : ЛАТ & К, 2020. 72 с.

38. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2020. 296 с.

39. Кулініч О., Єсінова Н., Зарецька Л. Комплексний механізм кадрового менеджменту підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. Т. 1. № 2. С. 42-50.

40. Лепейко Т.І. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія. Харків : ХНЕУ, 2021. 236 с.

41. Лесюк А.С. Оцінка фінансових результатів діяльності підприємств в Україні. *Агросвіт*. 2020. № 15. С. 67-73.

42. Незять В.І. Шляхи формування кадрового потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування. *Державне управління та місцеве самоврядування.* 2019. Вип. 1(40). С. 130-136.

43. Петраченко Д. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. *Схід*. 2019. № 9. С. 23-27.

44. Плахотнік О.А., Кучер М.М. Перспективи та основні напрями розвитку сучасного менеджменту. Проблеми системного підходу економіки. Вип. № 5 (79). 2020. С. 75-81.

45. Рзаєва Т.Г., Сереветник О.В. Фінансові результати та напрями їх аналізу за показниками фінансової звітності. *Вісник Хмельницького*

національного університету. 2020. №3. С. 121-124.

46. Свінцицька О.М., Богоявленска Ю.В. Сучасні технології в управлінні розвитком персоналу та їх вплив на ефективність бізнесу. *Економіка та управління підприємствами.* 2017. Вип. 14. С. 183-188.

47. Солошенко О.Ю., Богомолова К.С. Методи мотивації персоналу на підприємствах. Вітчизняний та світовий досвід. *Вісник студентського наукового товариства.* 2019. Вип. 1. С. 69-71.

48. Тарасенко В.С. Кадровий менеджмент : навч.-метод. посіб. Одеса : «Фенікс», 2021. 380 с.

49. Ткаченко М.І., Євась Т.В., Жукова О.А. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії.* 2018. № 4/16. С. 121-124.

50. Федоришина Л.М., Гарват О.А. Розвиток персоналу в системі корпоративного управління. *Інноваційна економіка*. 2022. № 1. С. 52-59.

51. Фісуненко П.А. Організаційно-економічний механізм контролю ефективності використання ресурсів підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень.* 2023. №1 (48). С. 300-305.

52. Хитра О.В. Саморозвиток працівників, самоорганізація праці та самоменеджмент як передумови складності системи управління персоналом. *Причорноморські економічні студії*. 2020. №23. С. 155-160.

53. Череп А.В., Дашко І.М., Бехтер Л.А. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. *Ефективна економіка.* 2021. № 2. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8687

54. Череп О.Г. Системний характер формування механізму інноваційного розвитку підприємства. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2019. Вип. 1. С. 43-50.

55. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*, 2023. (48). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24.

56. Черниш І., Козик М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон.* 2021. Т. 1. С. 87-91.

57. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство.* 2017. Вип. 9. С. 712-715.

58. Шубала І.В., Гура І.С., Гура О.С. Напрями вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства. *Економічний форум*. 2019. No 2. С. 197-202. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2019_2_32.

59. Pinder, J. P. Introduction to Business Analytics Using Simulation. 2022. 2nd ed. London : Academic Press. 495 p.

60. Cardona P., Rey C. Management by Missions : Connecting People to Strategy through Purpose. Cham : Palgrave Macmillan, 2022. 156 p. URL: http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi67/0049633.pdf.

Декларація
академічної доброчесності
здобувача вищої освіти ЗНУ

Я,__Третьяк Тетяна Василівна_____,
студентка___2__курсу,
форми навчання ____заочна_____,
факультету___економічний_____,
спеціальності_____051 економіка_____,
адреса електронної пошти___ tatnatretk@gmail.com_____,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему: «Впровадження інноваційних методів роботиперсоналу підприємства» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлена;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата_____ р.__ Підпис_____ Третьяк Т.В. (студент)

Дата_____ р.__ Підпис_____ Калюжна Ю.В.(науковий керівник)