

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Факультет економіки та управління

Кафедра управління

«Допущено до захисту»

Завідувачка кафедри

д.н.держ.упр., доцент

Рябець К.А.

(підпис)

«01» грудня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ
ОРГАНІЗАЦІЇ»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ

073.00.02 МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ
другого (магістерського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 073 Менеджмент
Освітня кваліфікація: магістр менеджменту

Виконав:

студент групи МОАм-1-24-1.4з

Савченко Олексій Сергійович

(підпис)

Науковий керівник:

д.е.н., професор, професор кафедри
управління

Шульга Ольга Антонівна

(підпис)

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Савченко О. С. Управління людським капіталом організації.

У роботі узагальнено теоретико-методичні засади формування та функціонування соціально-психологічного механізму управління людським капіталом в закладі загальної середньої освіти. У першому розділі розкрито зміст поняття «людський капітал», охарактеризовано його структурні елементи та особливості розвитку в умовах сучасних трансформацій освіти. У другому розділі проведено діагностику кадрового потенціалу та стану соціально-психологічного клімату в СЗШ №210, здійснено аналіз ефективності управлінських практик і визначено чинники, що впливають на продуктивність персоналу. У третьому розділі обґрунтовано напрями підвищення результативності соціально-психологічного механізму управління людським капіталом, запропоновано комплекс заходів щодо оптимізації кадрової роботи, удосконалення комунікацій, розвитку компетентностей та створення сприятливого освітнього середовища. Результати дослідження підтверджують необхідність системного підходу до управління людським капіталом та практичну значущість запропонованих рекомендацій.

Ключові слова: людський капітал, управління персоналом, компетентності, мотивація, кадровий розвиток, продуктивність праці, кадрова стратегія.

ANNOTATION

Savchenko O. S. Human Capital Management of the Organization.

The thesis summarizes the theoretical and methodological foundations of forming and implementing the socio-psychological mechanism of human capital management in a general secondary education institution. The first chapter outlines the concept of human capital, its structural components, and the key features of its development under current educational transformations. The second chapter presents diagnostics of the staff potential and the socio-psychological climate at Secondary School No. 210, analyzes the effectiveness of management practices, and identifies factors influencing personnel performance. The third chapter substantiates the directions for improving the socio-psychological mechanism of human capital management and proposes a set of measures aimed at optimizing HR processes, enhancing communication, developing competencies, and creating a supportive educational environment. The results confirm the importance of a systemic approach to human capital management and demonstrate the practical relevance of the suggested recommendations.

Key words: human capital, personnel management, competencies, motivation, staff development, labor productivity, HR strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1. Сутність та складові механізму управління людським капіталом організації	7
1.2. Моделі управління людським капіталом організації	14
1.3. Методичні підходи до оцінки результативності управління людським капіталом організації.....	22
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ЗСШ 210.....	28
2.1. Загальна характеристика діяльності ЗСШ 210	28
2.2. Аналіз складових механізму управління людським капіталом ЗСШ 210	37
2.3. Оцінка результативності управління людським капіталом ЗСШ 210	48
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ЗСШ 210	53
3.1. Організаційно–економічні заходи щодо удосконалення управління людським капіталом ЗСШ 210 на основі зарубіжного досвіду	53
3.2. Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів	59
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах зростаючої конкуренції та швидких технологічних змін саме людський капітал стає основним ресурсом організації, що визначає її продуктивність, інноваційний розвиток та здатність адаптуватися до викликів. Персонал розглядається не лише як трудові ресурси, а як інтелектуальний актив, що формує стратегічні переваги підприємства. Ефективне управління людським капіталом забезпечує розвиток професійних компетентностей, підвищення мотивації, залученості та лояльності працівників, що є основою стабільних соціально-трудових відносин. В умовах українського ринку праці, який характеризується міграційними процесами, нестачею кваліфікованих кадрів та потребою в адаптації до нових форм зайнятості, особливої ваги набувають інвестиції у розвиток персоналу та вдосконалення системи управління людським капіталом як стратегічного напрямку діяльності будь-якої організації.

Дослідженням теоретичних та практичних аспектів управління людським капіталом займаються такі вчені, як Г. Беккер, П. Друкер, Дж. Барні, В. Ревтюк, С. Довбня, В. Гойчук, Н. Любомудрова та інші.

Мета і завдання дослідження. Мета – узагальнити теоретичні засади та розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення управління людським капіталом організації. Завдання дослідження:

- розкрити сутність та визначити основні складові механізму управління людським капіталом організації;
- проаналізувати існуючі моделі управління людським капіталом організації та визначити їх особливості застосування;
- розглянути методичні підходи до оцінки результативності управління людським капіталом ЗСШ №210;
- надати загальну характеристику діяльності ЗСШ №210;
- провести аналіз складових механізму управління людським капіталом у ЗСШ №210;

- оцінити результативність управління людським капіталом ЗСШ №210 на основі відповідних показників;
- обґрунтувати напрями підвищення ефективності управління людським капіталом ЗСШ №210 з урахуванням зарубіжного досвіду;
- розрахувати економічний ефект від упровадження запропонованих організаційно-економічних заходів.

Об'єкт дослідження – процес управління людським капіталом у сучасній організації.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти управління людським капіталом організації.

Методи дослідження. Аналіз наукової літератури – для вивчення теоретичних підходів до управління людським капіталом; систематизація та узагальнення теоретичних положень – для формування цілісного уявлення про сутність і структуру людського капіталу; порівняльний аналіз – для зіставлення моделей управління людським капіталом у різних організаціях; статистичний метод – для обробки кількісних показників діяльності підприємства та оцінки ефективності використання людських ресурсів; економічне моделювання – для прогнозування результатів впровадження запропонованих заходів; метод експертних оцінок – для визначення пріоритетних напрямів розвитку системи управління персоналом; аналітичний метод – для виявлення взаємозв'язків між складовими механізму управління людським капіталом; метод узагальнення результатів дослідження – для формулювання висновків і практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління людським капіталом організації.

Практична значущість. Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення системи управління персоналом та підвищення ефективності використання людського капіталу в організаціях різних форм власності. Запропоновані у третьому розділі напрями, зокрема впровадження сучасних програм розвитку компетенцій, формування системи безперервного навчання та удосконалення мотиваційних механізмів, дають змогу підвищити

продуктивність праці та знизити рівень плинності кадрів. Рекомендації можуть бути застосовані у практичній діяльності відділів управління персоналом під час розроблення стратегій розвитку людського капіталу, систем оцінювання працівників та програм корпоративного навчання.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та складові механізму управління людським капіталом організації

У науковій літературі існує багато підходів до визначення поняття «управління людським капіталом». Так, М. Армстронг визначає його як стратегічний і всеосяжний підхід до управління людьми, спрямований на підвищення ефективності організації через розвиток потенціалу працівників [34]. Г. Беккер трактує управління людським капіталом як процес інвестування в освіту, професійне зростання, здоров'я та компетенції працівників з метою збільшення їхнього внеску в економічні результати підприємства [36]. Д. Гест розглядає його як систему управлінських дій, що узгоджують цілі персоналу з цілями організації, створюючи умови для підвищення мотивації та продуктивності праці [46]. П. Друкер підкреслює, що управління людським капіталом полягає у забезпеченні таких умов, за яких знання, навички та досвід працівників стають головним ресурсом розвитку компанії. На думку О. Грішнкової, управління людським капіталом – це цілеспрямована діяльність, спрямована на формування, використання та розвиток людського потенціалу з урахуванням економічних, соціальних і психологічних чинників [41].

Порівняльний аналіз наведених підходів дає змогу зробити висновок, що в центрі кожного визначення знаходиться ідея розгляду працівника не як витратного елемента, а як активу, який створює додану вартість. Зарубіжні автори переважно акцентують увагу на економічному ефекті від інвестицій у людський капітал, тоді як українські науковці розглядають його ширше – як поєднання економічних, соціальних і психологічних процесів. У контексті цих підходів найбільш повним видається визначення М. Армстронга, оскільки воно поєднує стратегічну орієнтацію, розвиток компетенцій і мотиваційний аспект, що відповідає сучасним вимогам управління персоналом.

Враховуючи проаналізовані підходи, можна зробити висновок, що управління людським капіталом доцільно розуміти як системну діяльність організації, спрямовану на формування, розвиток і ефективне використання знань, умінь, досвіду та особистісного потенціалу працівників задля досягнення стратегічних цілей підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Таке визначення дозволяє поєднати економічний та соціально–психологічний виміри управління і відображає сучасні тенденції розвитку трудових ресурсів [1].

Механізм управління людським капіталом можна визначити як сукупність взаємопов'язаних елементів, методів, інструментів і процесів, які забезпечують ефективне формування, розвиток та використання людського потенціалу організації. Основними його складовими є планування людських ресурсів, відбір і адаптація персоналу, навчання та розвиток, мотивація, оцінювання результатів праці, соціальна підтримка й формування корпоративної культури [18].

Планування людських ресурсів охоплює прогнозування потреби в кадрах, визначення вимог до компетенцій і підготовку резерву персоналу. Відбір та адаптація спрямовані на залучення кваліфікованих працівників, їх поступове включення в колектив і професійне середовище. Навчання та розвиток забезпечують підвищення кваліфікації, розвиток компетенцій, уміння працювати в умовах змін. Мотиваційна система передбачає використання матеріальних і нематеріальних стимулів, що сприяють зростанню продуктивності праці й лояльності персоналу. Оцінювання результатів діяльності дозволяє виявляти сильні й слабкі сторони працівників, визначати напрями їхнього подальшого розвитку. Важливою складовою є соціальна підтримка, яка забезпечує психологічну безпеку, комфортні умови праці та баланс між професійним і особистим життям. Завершальним елементом механізму виступає корпоративна культура, яка об'єднує працівників спільними цінностями, підвищує рівень довіри, взаємоповаги та ініціативності [39].

Сутність управління людським капіталом полягає у системному підході до формування, розвитку та ефективного використання потенціалу працівників задля досягнення стратегічних цілей організації. Поняття людського капіталу у науковому дискурсі набуло широкого розповсюдження завдяки працям таких зарубіжних дослідників, як Т. Шульц, Г. Беккер, Дж. Мінсер, Дж. Кендрик, які розглядали його як сукупність знань, навичок, компетенцій і здоров'я людини, що мають економічну цінність [60]. Теоретичні основи концепції базуються на розумінні працівника не як витратного ресурсу, а як інвестиційного активу, який потребує розвитку та підтримки. У сучасних умовах людський капітал стає головним рушієм інноваційного розвитку, цифрової трансформації та конкурентоспроможності організацій на глобальному ринку, а отже управління ним виступає стратегічною складовою системи корпоративного менеджменту.

Зарубіжні науковці, серед яких П. Друкер, М. Армстронг, Д. Гест, Г. Десслер, розробили підходи до управління персоналом, що інтегруються в концепцію управління людським капіталом. П. Друкер розглядав працівника як носія знань, від яких залежить успіх підприємства, і наголошував на переході від індустріальної до знаннєвої економіки [41]. М. Армстронг у своїх дослідженнях акцентував увагу на стратегічній орієнтації управління людськими ресурсами, що передбачає інтеграцію кадрових стратегій із загальними бізнес-цілями [34].

Д. Гест та Г. Десслер обґрунтовували значення мотиваційних і поведінкових аспектів управління людським капіталом, підкреслюючи взаємозв'язок між задоволеністю працівників і результатами діяльності організації [46]. Таким чином, управління людським капіталом включає не лише адміністративні процедури, а й формування культури розвитку, самореалізації та лояльності персоналу [40].

На рисунку 1.1 представлено складові механізму управління людським капіталом організації, які відображають взаємозв'язок між основними

елементами системи формування, розвитку та ефективного використання людських ресурсів у межах підприємства.

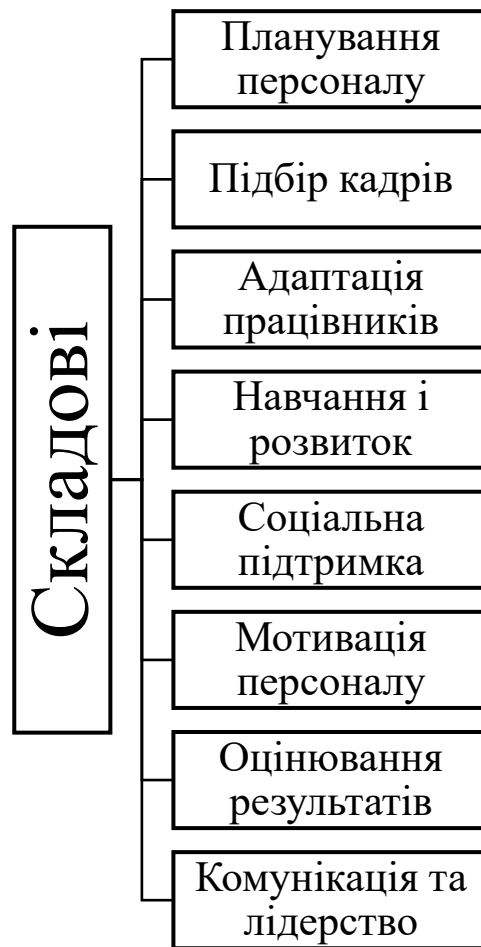


Рисунок 1.1. Складові механізму управління людським капіталом організації
Джерело: [32]

Формування механізму управління людським капіталом починається з планування потреб у персоналі. Це включає прогнозування майбутніх вимог до компетенцій, визначення кількісних і якісних характеристик працівників, необхідних для реалізації стратегічних цілей організації. Планування базується на аналізі зовнішнього ринку праці, внутрішніх резервів і рівня мобільності персоналу. Далі реалізується етап залучення кадрів, який передбачає використання сучасних інструментів рекрутингу, включно з онлайн-платформами, соціальними мережами, корпоративними програмами стажування та співпрацею з освітніми закладами. Ефективність цього процесу

залежить від здатності організації створити позитивний імідж роботодавця та запропонувати умови для професійного зростання.

Дослідження, проведені Дж. Велч і Д. Мак-Грегор, доводять, що інвестиції у розвиток персоналу мають високу віддачу через підвищення продуктивності праці, інноваційність та лояльність співробітників. Ефективна система розвитку повинна бути побудована на принципах безперервного навчання, гнучкості та орієнтації на майбутні потреби ринку. Це вимагає від організації впровадження сучасних освітніх технологій, корпоративних університетів, електронного навчання та персоналізованих програм професійного росту [55]. Складовою механізму управління людським капіталом є система мотивації, яка спрямована на стимулювання працівників до досягнення високих результатів. У сучасних концепціях управління людським капіталом мотивація розглядається як поєднання матеріальних і нематеріальних чинників, що формують задоволення від праці та відчуття приналежності до організації. Теорії мотивації, запропоновані А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клелланд і В. Врум, стали теоретичним підґрунтям для побудови мотиваційних систем у різних компаніях світу. Ефективне управління мотивацією передбачає урахування індивідуальних потреб, цінностей і життєвих орієнтацій працівників, що забезпечує їхню залученість та довготривалу ефективність [40].

Система оцінювання персоналу є наступним елементом механізму управління людським капіталом. Вона дозволяє визначати відповідність кваліфікації, професійних навичок і результативності працівників цілям організації. Використовуються різні методи оцінки, серед яких метод 360 градусів, KPI, Balanced Scorecard, компетентнісні моделі, які розробляли такі науковці, як Р. Каплан і Д. Нортон. Результати оцінювання стають основою для прийняття управлінських рішень щодо просування, навчання, винагороди або зміни структури персоналу. Оцінка має бути об'єктивною, прозорою та спрямованою на розвиток, а не лише контроль діяльності працівників.

Прозорі та своєчасні комунікації сприяють підвищенню довіри, скороченню конфліктів і створенню спільного бачення цілей. Науковці, серед яких К. Вейк, підкреслювали, що управлінські рішення базуються на якості комунікаційних процесів, тому організація має створити системи зворотного зв'язку, що дозволяють працівникам брати участь у прийнятті рішень. Ефективні комунікації формують відчуття спільності, що посилює соціальний капітал і підвищує загальну ефективність діяльності.

Система соціальної підтримки працівників спрямована на створення сприятливих умов праці, збереження здоров'я, забезпечення психологічної безпеки та рівноваги між професійним і особистим життям. Дослідження А Edmondson, що вивчала феномен психологічної безпеки, доводять, що середовище, у якому працівники можуть висловлювати ідеї без страху покарання, сприяє інноваційності та кращій командній взаємодії. Соціальна підтримка стає інструментом збереження людського капіталу, адже зменшує ризики вигорання, знижує рівень стресу та підвищує продуктивність праці [64].

Сучасні концепції лідерства, зокрема трансформаційне, сервісне, автентичне, підкреслюють необхідність орієнтації керівника на розвиток підлеглих, підтримку їх ініціатив і створення атмосфери довіри. Лідер у системі управління людським капіталом має виступати наставником, мотиватором і стратегом, який формує бачення розвитку організації та стимулює персонал до самореалізації. Лідерство поєднує елементи емоційного інтелекту, управління змінами та стратегічного мислення, що робить його невід'ємною частиною механізму управління людським капіталом.

Варто також зазначити, що використання систем HR-аналітики, штучного інтелекту, платформ для дистанційного навчання та управління талантами дозволяє підвищити ефективність прийняття рішень, забезпечити об'єктивність оцінки й персоналізацію розвитку. Зарубіжні дослідники підкреслюють, що цифровізація HR-процесів відкриває можливості для глибшого розуміння поведінки працівників, прогнозування плинності кадрів і

формування більш гнучких моделей управління. Технологічні інновації сприяють створенню нових форм зайнятості, розвитку гібридних моделей праці та підвищенню адаптивності персоналу до змін середовища.

Ефективність механізму управління людським капіталом залежить від здатності організації забезпечити баланс між економічними інтересами підприємства та соціальними потребами працівників. Цей баланс формується через взаємодію між рівнем мотивації, можливостями професійного розвитку, системою визнання досягнень і забезпеченням справедливості у трудових відносинах. Науковці, серед яких Р. Флорида та К. Шваб, наголошують, що розвиток людського капіталу є основою інноваційної економіки та четвертої промислової революції [61]. Вони вказують на необхідність переходу від традиційного управління персоналом до побудови екосистем знань, у яких працівники стають співтворцями організаційних змін.

Особливу роль у механізмі управління людським капіталом відіграє мотиваційна складова, що ґрунтується на матеріальному та нематеріальному стимулюванні працівників. Відповідно до статті 97 Кодексу законів про працю України, системи оплати праці мають стимулювати зростання продуктивності праці та поліпшення якості роботи. Поряд із цим нематеріальна мотивація – визнання досягнень, кар'єрне зростання, участь у прийнятті рішень – сприяє формуванню позитивного психологічного клімату та підвищенню лояльності персоналу [37].

Механізм управління людським капіталом не може функціонувати ізольовано, оскільки його ефективність визначається загальною системою стратегічного управління організацією. Взаємодія між підсистемами фінансів, маркетингу, інновацій і людських ресурсів забезпечує комплексний підхід до розвитку підприємства.

Загалом, управління людським капіталом у цьому контексті виступає інтегруючою ланкою, що поєднує стратегічні цілі з людським потенціалом. Завдяки цьому формується здатність організації реагувати на виклики

зовнішнього середовища, впроваджувати інновації та підтримувати стійкість у кризових ситуаціях [45].

1.2. Моделі управління людським капіталом організації

Моделі управління людським капіталом організації відображають сукупність теоретичних і практичних підходів, що визначають принципи, методи та інструменти ефективного використання людських ресурсів задля досягнення стратегічних цілей підприємства. Концепція людського капіталу ґрунтується на розумінні працівника як носія знань, навичок, компетенцій і цінностей, які мають економічну цінність і визначають конкурентоспроможність організації. Ідеї про інвестиційний характер людських ресурсів були вперше розвинені у працях зарубіжних науковців Теодора Шульца та Гері Беккера, які довели, що витрати на освіту, охорону здоров'я, професійне навчання та мобільність працівників є формою інвестування у капітал, що приносить економічний дохід. Відтоді у науковому дискурсі сформувалося кілька моделей управління людським капіталом, які різняться за підходами до структури організації, ролі керівництва, мотиваційних механізмів і соціально–психологічних чинників розвитку персоналу [66].

Одна з базових концептуальних моделей – економічна модель управління людським капіталом, яка бере початок із класичних теорій людських інвестицій Т. Шульца, Г. Беккера. Вона розглядає працівників як продуктивний актив, що генерує вартість через власні знання й навички. У межах цієї моделі управління людським капіталом ототожнюється з інвестуванням у розвиток компетенцій, що мають довгострокову віддачу для організації [60].

У таблиці 1.1 подано порівняльну характеристику основних моделей управління людським капіталом, що дає змогу простежити відмінності між їх концептуальними підходами, інструментами реалізації та очікуваними результатами впровадження в організаціях різних типів.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика основних моделей управління людським капіталом

№	Назва моделі (підходу)	Автори, які її розробляли	Коротка характеристика сутності
1	Економічна модель	Т. Шульц, Г. Беккер	Розглядає людський капітал як продуктивний актив, у який доцільно інвестувати через освіту, здоров'я, підготовку кадрів; ефективність вимірюється співвідношенням витрат і результатів.
2	Стратегічна модель	М. Армстронг, Д. Гест, П. Друкер	Орієнтована на інтеграцію кадрової політики з довгостроковою стратегією розвитку організації; узгоджує цілі працівників із загальними цілями підприємства.
3	Поведінкова модель	Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг, К. Арджиріс, Р. Хекман	Ґрунтується на аналізі поведінки працівників, взаємозв'язку між мотивацією, задоволеністю працею та продуктивністю; акцентує увагу на формуванні внутрішньої мотивації.
4	Інноваційна модель	П. Сенге, Г. Мінцберг, Р. Флорида, К. Шваб	Орієнтована на розвиток творчості, креативності, знань і компетенцій майбутнього; пов'язана з концепцією навчальної організації та економіки знань.
5	Соціально–психологічна модель	А. Маслоу, К. Роджерс, К. Левін	Базується на гуманістичному підході; враховує потреби, емоційний стан і добробут працівників; спрямована на створення сприятливого соціально–психологічного клімату.
6	Ресурсна модель	Д. Барні, Д. Улріх, Е. Пенроуз	Визначає людський капітал як унікальний стратегічний ресурс, що забезпечує конкурентні переваги; робить акцент на збереженні та розвитку унікальних компетенцій працівників.
7	Компетентнісна модель	Д. Мак-Клелланд, Л. Спенсер, С. Спенсер, Р. Бояцис	Ґрунтується на управлінні компетенціями як інтегральними характеристиками знань, умінь і поведінкових проявів; дозволяє формувати об'єктивні системи оцінювання й розвитку персоналу.
8	Модель, заснована на знаннях	І. Нонака, Х. Такеучі, К. Вейк	Розглядає людський капітал як основу створення, обміну та використання знань; ефективність організації залежить від здатності генерувати й поширювати знання.
9	Модель управління талантами (Talent Management)	Б. Гейтс, Е. Лоулер, Д. Улріх, Дж. Будаї	Передбачає управління життєвим циклом працівника – від залучення до кар'єрного розвитку; орієнтована на максимальне розкриття потенціалу працівників.

Продовження таблиці 1.1

№	Назва моделі (підходу)	Автори, які її розробляли	Коротка характеристика сутності
10	Цифрова модель	Т. Дейвенпорт, Дж. Бершин, Е. Мак-Афі	Побудована на використанні сучасних технологій – HR-аналітики, штучного інтелекту, платформ дистанційної роботи; забезпечує автоматизацію та прозорість управління персоналом.
11	Гуманістично–інноваційна модель	– (на основі концепцій ESG, корпоративної етики, сталого розвитку)	Поєднує принципи соціальної відповідальності, сталого розвитку й партнерства між працівниками та роботодавцем; орієнтована на розвиток особистості та суспільного добробуту.

Джерело: [33; 34; 35; 36. 38; 37; 68. 44;48; 46; 45; 39; 40; 41; 42; 55; 54; 53; 57; 58; 62; 63; 64; 67; 60]

Ефективність діяльності вимірюється співвідношенням між вкладеними ресурсами в навчання, розвиток, мотивацію працівників і отриманими результатами у вигляді прибутку чи інноваційного зростання. Такий підхід широко застосовується у корпоративних структурах розвинених країн, де головна мета полягає в підвищенні вартості людських активів як частини нематеріальних ресурсів підприємства.

Поширеною є стратегічна модель управління людським капіталом, яку детально описували М. Армстронг, Д. Гест і П. Друкер. Вона базується на інтеграції кадрової політики з довгостроковою стратегією розвитку підприємства. Працівники розглядаються не лише як виконавці, а як активні учасники створення доданої вартості. У цій моделі основними завданням стає узгодження цілей персоналу із загальними цілями організації. Управління людським капіталом реалізується через стратегічне планування кадрових ресурсів, розробку компетентнісних моделей, побудову системи мотивації, що стимулює інноваційну поведінку, а також створення умов для професійного розвитку. Д. Гест наголошував, що стратегічна модель є ефективною лише тоді, коли в ній забезпечується баланс між економічними результатами й соціальним

добробутом працівників, а також коли працівники сприймають корпоративну стратегію як власну [46].

Суттєве поширення отримала поведінкова модель управління людським капіталом, що ґрунтується на ідеях Д. Мак-Грегора, Ф. Герцберга, К. Арджіріс [47]. У її центрі – аналіз людської поведінки в організації, взаємозв'язок між мотивацією, задоволеністю працею, продуктивністю й інноваційною активністю [55].

Вона передбачає, що ефективність управління людським капіталом визначається не лише структурними параметрами організації, а й тим, наскільки вдало враховано потреби, очікування та емоційний стан працівників. Ф. Герцберг виокремив фактори задоволення й невдоволення роботою, що визначають поведінку персоналу, а Д. Мак-Грегор у своїй теорії «Х» і «Y» показав, як управлінський стиль впливає на активність і ініціативність підлеглих. Поведінкова модель орієнтована на формування системи внутрішньої мотивації, що сприяє самореалізації працівників і розвитку корпоративної культури довіри [55].

Інноваційна модель управління людським капіталом формується в умовах сучасної економіки знань і передбачає орієнтацію на творчість, креативність, інтелектуальні здібності працівників. Її розвивали такі науковці, як П. Сенге [62], Г. Мінцберг [56], Р. Флорида та К. Шваб [61], які вказували на перехід до нових форм організацій, де головною рушійною силою є знання й здатність до інновацій. У межах цієї моделі людський капітал розглядається як джерело створення нових ідей, технологій та управлінських рішень. Основна увага приділяється розвитку компетенцій майбутнього, гнучкому мисленню, цифровій грамотності, адаптивності до змін [43]. Успішні організації створюють креативні екосистеми, у яких працівники мають можливість реалізовувати власні ідеї, співпрацювати в мультидисциплінарних командах і впливати на стратегію компанії. Інноваційна модель тісно пов'язана з концепцією навчальної організації, яку описував П. Сенге, де постійне навчання та обмін знаннями стають основою розвитку [62].

У таблиці 1.2 наведено узагальнення переваг та обмежень основних моделей управління людським капіталом, що дає можливість оцінити їх практичну придатність у різних організаційних умовах і визначити оптимальний підхід до формування ефективної системи роботи з персоналом.

Таблиця 1.2

Переваги та обмеження моделей управління людським капіталом

Модель	Основні переваги	Основні обмеження
Економічна	Дає кількісну оцінку ефективності; сприяє контролю витрат	Не враховує психологічних і соціальних чинників
Стратегічна	Підвищує узгодженість дій персоналу; орієнтує на майбутнє	Потребує стабільного середовища та ресурсів
Поведінкова	Формує лояльність і командність	Складно виміряти результати в цифрах
Компетентнісна	Забезпечує об'єктивність оцінки персоналу	Потребує великих аналітичних ресурсів
Інноваційна	Сприяє розвитку творчості та гнучкості	Ризик нестабільності результатів
Цифрова	Забезпечує прозорість і швидкість процесів	Залежність від технологій і кіберризиків
Соціально–психологічна	Підтримує мотивацію та емоційний комфорт	Має суб'єктивний характер оцінювання

Джерело: [55; 49]

Соціально–психологічна модель управління людським капіталом акцентує увагу на гуманістичному підході до людини в організації. Її представники, серед яких А. Маслоу, К. Роджерс, К. Левін, розглядали працівника як унікальну особистість із власними потребами, цінностями та потенціалом самореалізації. Ця модель орієнтована на створення сприятливого соціально–психологічного клімату, підтримку емоційного благополуччя, розвиток командної взаємодії й лідерства [58].

Вона виходить із того, що ефективність організації прямо залежить від ступеня задоволення базових потреб працівників у безпеці, визнанні, належності та розвитку. Менеджер у межах такої моделі виконує роль наставника, координатора й модератора комунікаційних процесів. Соціально–психологічна модель сприяє формуванню довіри, згуртованості колективу й стабільності трудових відносин [23].

Ресурсна модель управління людським капіталом була розвинена в межах теорії ресурсно-орієнтованого підходу, що належить до стратегічного менеджменту. Згідно з цим підходом, конкурентні переваги організації формуються завдяки унікальним, цінним, рідкісним і важковідтворюваним ресурсам, серед яких людський капітал посідає провідне місце [45]. Ресурсна модель визначає персонал як стратегічний актив, який не можна скопіювати чи придбати. Тому основне завдання управління полягає у створенні системи, що забезпечує збереження, розвиток і ефективне використання унікальних знань, навичок і досвіду працівників. Такий підхід активно використовується міжнародними корпораціями, що інвестують у брендинг роботодавця, програми розвитку талантів і побудову корпоративних академій [12].

Компетентнісна модель управління людським капіталом виникла як логічне продовження ресурсного підходу і набула розвитку у працях Д. Мак-Клелланд, Л. Спенсер [63], Р. Бояциса. Її сутність полягає у формуванні системи управління, заснованої на компетенціях – інтегральних характеристиках, що поєднують знання, уміння, особистісні якості й поведінкові прояви [54]. Компетентнісна модель дозволяє побудувати чітку систему підбору, оцінювання, мотивації та розвитку персоналу, орієнтовану на стратегічні цілі організації. Вона створює основу для індивідуалізації професійного росту працівників, планування кар'єри та формування кадрового резерву. Ця модель активно використовується у європейських компаніях, які реалізують концепцію *lifelong learning* та впроваджують стандарти компетентностей у професійне навчання.

Серед сучасних концепцій слід відзначити модель управління людським капіталом, засновану на знаннях (*knowledge-based model*). Її представники – І. Нонака [57], Х. Такеучі [65], К. Вейк – розробили теорію організаційного знання, згідно з якою створення, обмін і використання знань визначають ефективність діяльності [68].

Людський капітал у межах цієї моделі розглядається як головне джерело інтелектуального капіталу, що включає не лише індивідуальні компетенції, а й

колективну здатність до навчання. Управління базується на створенні знаннєвих мереж, внутрішніх баз даних, систем корпоративного навчання, де кожен працівник стає активним учасником процесу створення знань. Цей підхід реалізується у високотехнологічних компаніях, де переважає креативна праця, гнучкі форми організації та міждисциплінарна взаємодія.

Окремий напрям становить модель управління людським капіталом, зорієнтована на розвиток талантів (*talent management model*). Вона передбачає системне управління життєвим циклом працівника – від пошуку та залучення до розвитку, мотивації, утримання та кар'єрного просування [66]. Основна ідея полягає у формуванні середовища, де кожен співробітник має можливість максимально реалізувати свої здібності [15]. У практиці глобальних компаній, таких як Google, Microsoft, IBM, впровадження цієї моделі базується на принципах відкритих комунікацій, гнучких форм роботи, корпоративної культури співпраці й інновацій.

Варто зазначити, що управління талантами розглядається як інвестиційна стратегія, спрямована на створення довготривалої вартості організації через розвиток людського потенціалу. Цифрова модель управління людським капіталом стала логічною відповіддю на виклики Четвертої промислової революції [41].

Ця модель передбачає використання сучасних технологій – систем аналітики персоналу, штучного інтелекту, блокчейну, хмарних сервісів, платформ для дистанційної роботи та навчання. Вона забезпечує автоматизацію кадрових процесів, підвищення прозорості прийняття рішень і персоналізацію взаємодії з працівниками. Цифрова модель дає можливість ефективно управляти розподіленими командами, формувати віртуальні офіси, аналізувати продуктивність і прогнозувати поведінкові ризики персоналу.

Гуманістично-інноваційна модель управління людським капіталом поєднує ідеї соціальної відповідальності бізнесу, сталого розвитку та корпоративної етики. Вона виходить із того, що організація повинна не лише використовувати людський потенціал для досягнення економічних цілей, а й створювати умови

для розвитку особистості, підтримки балансу між роботою та життям, сприяння добробуту суспільства [7].

Ця модель базується на принципах партнерства між працівниками та роботодавцем, довіри, екологічної й соціальної свідомості. Вона тісно пов'язана з концепцією ESG–управління, у межах якої розвиток людського капіталу розглядається як складова корпоративної відповідальності та етичного бізнесу [15].

Сучасна тенденція полягає у поєднанні різних моделей управління людським капіталом у межах гібридних систем, що дозволяють адаптуватися до специфіки галузі, розміру організації, культурного середовища та ринкових умов. Такі системи інтегрують елементи стратегічного, інноваційного, компетентнісного та цифрового підходів, створюючи багаторівневу архітектуру управління персоналом. Успішні компанії, як показують дослідження Д. Улріх та Г. Чесброу, поєднують централізоване управління зі свободою творчості, формуючи гнучкі структури, у яких людський капітал є динамічною системою, що постійно самовдосконалюється [67].

1.3. Методичні підходи до оцінки результативності управління людським капіталом організації

Людський капітал як соціально–економічна категорія відображає накопичені працівниками знання, компетенції, навички, досвід і мотиваційні установки, що використовуються в процесі праці з метою створення доданої вартості. Ефективне управління людським капіталом передбачає не лише його формування й розвиток, а й постійний моніторинг результатів, що дозволяє визначати ефективність прийнятих управлінських рішень і ступінь реалізації потенціалу працівників [67].

Процес оцінки результативності управління людським капіталом має на меті виявлення взаємозв'язку між інвестиціями у розвиток персоналу та отриманими організаційними результатами. Цей процес базується на низці методичних підходів, серед яких економічний, соціальний, поведінковий, компетентнісний, системний, аналітичний і стратегічний. Кожен із них пропонує власну логіку вимірювання ефективності, але їх поєднання дозволяє створити комплексну модель оцінки, що враховує специфіку діяльності організації, її цілі та ресурси [27]. У класичному розумінні ефективність управління людським капіталом визначається співвідношенням між результатами діяльності персоналу та витратами на його утримання, навчання й розвиток. Проте сучасні методики виходять за межі фінансових показників і враховують нематеріальні чинники – рівень задоволеності працівників, корпоративну культуру, рівень інноваційності, залученість і продуктивність команд [37].

В таблиці 1.3 представлено основні методичні підходи до оцінки результативності управління людським капіталом організації, які відображають систему кількісних і якісних критеріїв аналізу ефективності використання трудового потенціалу, а також взаємозв'язок між економічними, соціальними та поведінковими аспектами діяльності персоналу.

Економічний підхід до оцінки результативності управління людським капіталом базується на кількісних методах аналізу. У його межах ефективність оцінюється за допомогою показників продуктивності праці, рентабельності витрат на персонал, окупності інвестицій у навчання (ROI in training), рівня плинності кадрів і середньої вартості працівника для організації. Згідно з підходом Беккера й Шульца, людський капітал може бути оцінений як форма капітальних активів, які приносять майбутні доходи.

Таблиця 1.3

**Основні методичні підходи до оцінки результативності управління
людським капіталом організації**

Підхід	Сутність	Методи оцінювання	Показники та формули
1. Економічний	Орієнтований на визначення ефективності інвестицій у розвиток людського капіталу, співвідношення витрат і результатів діяльності працівників.	Аналіз рентабельності людського капіталу, продуктивності праці.	Рентабельність людського капіталу: $R_{лк} = (П / В_{лк})$, де П – прибуток підприємства, $V_{лк}$ – витрати на людський капітал.
2. Соціальний	Визначає рівень соціального добробуту працівників, задоволення умовами праці, корпоративною культурою та якістю робочого середовища.	Соціологічні опитування, анкетування, коефіцієнт задоволеності працівників, індекс соціального розвитку.	Індекс задоволеності персоналу: $I_{зп} = (\sum V_i / n)$, де V_i – оцінка за критерієм, n – кількість показників.
3. Компетентнісний	Зосереджений на рівні розвитку професійних і поведінкових компетенцій персоналу, що впливають на досягнення стратегічних цілей організації.	Оцінка 360°, матриця компетенцій, тестування професійних умінь.	Коефіцієнт розвитку компетенцій: $K_k = (K_f / K_p)$, де K_f – фактичний рівень компетенцій, K_p – плановий рівень.
4. Інноваційно–цифровий	Орієнтований на використання цифрових технологій і аналітичних систем для оцінювання людського капіталу.	HR–аналітика, цифровий індекс ефективності, автоматизований моніторинг KPI.	Цифровий індекс ефективності: $CI_{ef} = (\sum KPI_i / n)$, де KPI_i – значення показників ефективності, n – кількість критеріїв.

Джерело: [37; 54; 56]

Вартість людського капіталу організації можна визначити як дисконтовану суму майбутніх прибутків, що генеруються завдяки праці персоналу. У практиці сучасних компаній використовуються показники продуктивності на одного працівника, доданої вартості праці, частки витрат на навчання у загальних витратах, а також коефіцієнти віддачі від вкладених у персонал ресурсів. Економічний підхід дозволяє виявити прямий зв'язок між рівнем розвитку людського капіталу та фінансовими результатами підприємства, але не враховує соціально-психологічних чинників [7].

Соціальний підхід розглядає оцінку результативності управління людським капіталом з позиції впливу на соціальну стабільність, задоволення працівників, рівень корпоративної культури та взаємної довіри в колективі. Його представниками були К. Левін, А. Маслоу, К. Роджерс [58] і Д. Мак-Грегор, які обґрунтували роль соціально-психологічних чинників у підвищенні ефективності праці [55]. У межах цього підходу оцінка результативності включає аналіз показників соціального добробуту персоналу, якості трудового життя, задоволення умовами праці, рівня конфліктності, командної згуртованості, лояльності працівників і ступеня довіри до керівництва.

Результативність управління у цьому контексті визначається через рівень емоційної залученості персоналу та узгодженість цінностей працівників із корпоративними цілями. Методи збору інформації можуть включати соціологічні опитування, анкетування, інтерв'ю, аналіз корпоративних комунікацій і показників психологічного клімату. Поведінковий підхід зосереджується на дослідженні змін у поведінці працівників під впливом управлінських рішень. Він розвинений у працях Ф. Герцберг, В. Врум, Д. Мак-Клелланд та К. Арджиріс [47]. Основна ідея полягає в тому, що результативність управління людським капіталом залежить від мотивації, ступеня задоволеності, відчуття належності до команди та рівня самореалізації працівників [54]. У межах цього підходу оцінюються показники залученості, участі в інноваційних проєктах, ініціативності, готовності до навчання,

відданості організації. Ефективність управління людським капіталом визначається через вимірювання рівня внутрішньої мотивації, який можна оцінювати за допомогою методик Герцберга або шкали мотиваційних установок. Поведінковий підхід також враховує психологічні аспекти взаємодії в колективі, ступінь узгодженості між стилем керівництва та очікуваннями підлеглих [42].

Компетентнісний підхід до оцінки результативності управління людським капіталом передбачає аналіз професійних, управлінських і соціальних компетенцій працівників, які забезпечують досягнення цілей організації. Цей підхід був розвинений Д. Мак-Клелланд [54], Р. Бояцис і L. Spencer, які запропонували використовувати компетентнісні моделі як інструмент оцінювання та розвитку персоналу. Ефективність управління людським капіталом у межах цього підходу оцінюється через ступінь відповідності компетенцій працівників вимогам посади та стратегічним завданням компанії [63].

Оцінка може здійснюватися за допомогою методу 360 градусів, асесмент-центрів, тестування, кейс-аналізу та індивідуальних планів розвитку. Компетентнісний підхід дозволяє виявити сильні сторони та потенційні зони розвитку працівників, забезпечуючи об'єктивність і прозорість процесу управління.

Системний підхід до оцінки результативності управління людським капіталом розглядає організацію як комплекс взаємопов'язаних елементів, де людський капітал є центральним компонентом. Його концептуальні основи були розвинені в менеджменті Г. Мінцберг і П. Сенге [56, 49].

Системний підхід передбачає, що оцінювання має проводитися на всіх рівнях організації – індивідуальному, груповому та корпоративному, а також у контексті взаємозв'язків між підсистемами: кадровою, фінансовою, інноваційною, інформаційною. У межах цього підходу використовується метод Balanced Scorecard, розроблений Р. Каплан і Д. Нортон, який дозволяє поєднати фінансові та нефінансові показники, відображаючи ефективність управління

персоналом у стратегічній перспективі. Balanced Scorecard включає чотири складові: фінансову, клієнтську, внутрішніх процесів і навчання та розвитку. Саме остання складова безпосередньо пов'язана з оцінкою людського капіталу, адже відображає рівень компетентності, інноваційності, професійного зростання й мотивації персоналу.

Аналітичний підхід до оцінки результативності управління людським капіталом орієнтований на використання статистичних, економетричних і математичних методів аналізу. Він базується на застосуванні систем HR–аналітики, які дозволяють відстежувати динаміку показників ефективності персоналу, прогнозувати тенденції та приймати обґрунтовані управлінські рішення. У практиці застосовуються методи кореляційного аналізу, регресійного моделювання, факторного аналізу, що дозволяють визначати причинно–наслідкові зв'язки між кадровими показниками та фінансовими результатами організації. HR–аналітика стає базою для створення цифрових панелей показників, які інтегрують дані з різних джерел і дозволяють керівництву оперативно реагувати на зміни.

Стратегічний підхід до оцінки результативності управління людським капіталом розглядає цей процес як частину загальної системи стратегічного управління організацією. У його межах ефективність оцінюється не лише за поточними результатами, а й за довгостроковими наслідками – рівнем організаційної гнучкості, здатністю до інновацій, конкурентними перевагами та корпоративною репутацією.

Цей підхід тісно пов'язаний із концепцією стратегічного HRM, яку розвивали М. Армстронг і Д. Гест [13, 13]. У межах стратегічного підходу оцінюються такі індикатори, як рівень відповідності кадрової стратегії загальній стратегії підприємства, узгодженість між системою мотивації та корпоративними цілями, ступінь готовності персоналу до змін і залученість у процеси трансформації. Стратегічна оцінка дає змогу визначити, наскільки ефективно людський капітал забезпечує реалізацію місії організації й створює додану вартість у перспективі [15].

У сучасних умовах цифровізації та глобалізації методичні підходи до оцінки результативності управління людським капіталом зазнали суттєвої трансформації. На зміну традиційним методам приходять інтегровані моделі, які поєднують аналітику, прогнозування, оцінку компетенцій, поведінкові індикатори та соціальні фактори. Важливою тенденцією є використання метрик Employee Experience, що оцінюють досвід працівників у взаємодії з організацією на всіх етапах їхнього професійного шляху – від залучення до виходу з компанії [19]. У цьому контексті оцінюються показники рівня задоволення роботою, можливостей навчання, гнучкості умов праці, корпоративної культури та підтримки лідерства. Такі метрики дозволяють не лише оцінити результативність управління, а й сформувати систему зворотного зв'язку, що сприяє постійному вдосконаленню управлінських практик.

Підхід, що набуває поширення, – це оцінка результативності управління людським капіталом через соціальну відповідальність бізнесу та ESG-показники. У межах цього підходу аналізується вплив кадрової політики на розвиток суспільства, дотримання принципів гендерної рівності, екологічної свідомості, забезпечення гідних умов праці. Ця методологія активно використовується міжнародними компаніями, які інтегрують принципи сталого розвитку в корпоративне управління. Показники результативності включають рівень зайнятості жінок у керівництві, частку працівників, які беруть участь у програмах професійного розвитку, показники задоволення умовами праці, дотримання етичних стандартів [27].

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ЗСШ 210

2.1. Загальна характеристика діяльності ЗСШ 210

Загальна характеристика діяльності закладу загальної середньої освіти №210 вибудовується на поєднанні адміністративно–управлінських, педагогічних, соціальних, фінансово–економічних та інфраструктурних параметрів, які у сукупності формують здатність організації стабільно забезпечувати якість освітнього процесу в умовах динамічного зовнішнього середовища. ЗСШ №210 працює у форматі повної загальної середньої освіти з 1 по 11 клас, розміщена у міській забудові спального району зі змішаною демографічною структурою населення, включно з сім'ями внутрішньо переміщених осіб, державних службовців, працівників малого бізнесу та сфери послуг.

Відповідно, спеціалізована школа №210 є 11-річним закладом освіти, у структурі якого функціонують три ступені: початкова, основна та старша школа. У початковій ланці працює 9 класів із загальною чисельністю 235 учнів, в основній – 14 класів, де навчаються 264 учні, а у старшій школі сформовано 3 класи, у яких здобувають освіту 62 учні. Загальна кількість учнів закладу становить 561 особу [11].

У школі здійснюється поетапна оптимізація потоків через змішаний режим початку занять (хвильовий старт о 8:00 і 8:30), що дає змогу розвантажити вестибюль, коридори й шляхи евакуації. Освітня траєкторія старшої школи реалізована через три профільні напрями: філологічний (українська мова та література/іноземні мови), математичний (алгебра, геометрія, інформатика, елементи прикладної математики) та суспільно–гуманітарний (історія, громадянська освіта, правознавство, економіка), що закріплено індивідуальними навчальними планами та міжкафедральними програмами факультативів [59].

На рисунку 2.1 зображено схему організаційної структури ЗСШ №210.



Рисунок 2.1 – Схема організаційної структури ЗСШ №210

Джерело: [11]

Кадровий потенціал ЗСШ №210 повністю відповідає потребам навчального закладу. Забезпеченість педагогічними кадрами становить 100%, що дає змогу якісно реалізовувати навчальні програми, підтримувати стабільність кадрової політики та гарантувати безперервність освітнього процесу. Наявність висококваліфікованих фахівців у основних навчальних галузях свідчить про сформовану професійну культуру, що ґрунтується на педагогічній майстерності, професійному зростанні та дотриманні сучасних освітніх стандартів.

Матеріально-технічна база включає чотириповерховий навчальний корпус, спортзал площею 820 м², малу залу з дзеркальною стіною для хореографії та ЛФК, стадіон з 200-метровою доріжкою і тренувальним сектором,

бібліотечно–інформаційний центр на 18 робочих місць із засобами сканування та 3D–друку для навчальних макетів, STEM–лабораторію з базовим набором сенсорів і мікроконтролерів, кабінет природничих наук із витяжною шафою, два комп’ютерні класи по 18 робочих місць з інтерактивними панелями, медичний пункт, їдальню на 160 місць з лінією роздачі та окремим буфетом.

Усі 37 класних кімнат обладнано короткофокусними проєкторами або панелями; 74% мають персональні вчительські ноутбуки, 100% – Wi-Fi покриття з сегментацією гостьової і службової мереж. У 2023–2024 роках виконано капітальний ремонт укриття площею 620 м² із двома евакуаційними виходами, автономною вентиляцією, санвузлами та запасом питної води; паспорт укриття передбачає максимальне одночасне перебування 650 осіб, що покриває навчально–виховні потоки з урахуванням поділу класів на підгрупи. Система відеоспостереження на 42 камери охоплює периметр, входи, коридори і підступи до укриття, а доступ до записів регламентований внутрішньою політикою конфіденційності.

Фінансова модель поєднує базове фінансування за освітньою субвенцією, кошти місцевого бюджету на утримання майна і капітальні видатки, а також спеціальний фонд, що формується з платних послуг непрофільного характеру (оренда спортивної інфраструктури для громади, гуртки за рахунок батьківського внеску без примусовості, грантові надходження на STEM–обладнання).

Таблиця 2.1 відображає основні надходження та видатки Спеціалізованої школи №210 на 2022 рік, включаючи загальний обсяг фінансування та його структуру. У ній показано, що всі отримані кошти спрямовані виключно на поточні потреби закладу: оплату праці, нарахування та придбання матеріалів і послуг.

Основні дані кошторису Спеціалізованої школи № 210

Стаття	2022–2023 (грн)	2023–2024 (грн)	2024–2025 (грн)
Надходження – всього	35 660	38 400	42 300
Надходження коштів із загального фонду бюджету	35 660	38 400	42 300
Інші надходження (спецфонд)	–	300	450
Субвенції з державного бюджету	35 660	38 400	42 300
Субвенція на підтримку осіб з особливими потребами	–	120	180
Видатки – всього	35 660	38 400	42 300
Поточні видатки	35 660	38 400	42 300
Оплата праці (усього)	19 000	21 000	23 400
– Заробітна плата	19 000	20 100	22 200
Нарахування на оплату праці	4 180	4 550	5 060
Використання товарів і послуг	12 480	12 850	13 840
– Предмети, матеріали, обладнання	12 480	12 850	13 840

Джерело: [25]

Аналіз наведених даних свідчить про поступове зростання обсягів фінансування Спеціалізованої школи №210 протягом 2022–2025 років, що є типовою тенденцією для бюджетних установ освіти в умовах щорічного підвищення мінімальної заробітної плати, індексації та збільшення вартості комунальних і господарських витрат. Найбільша частка видатків стабільно припадає на оплату праці та нарахування, що становить понад половину всіх витрат, а її збільшення з 19,0 млн до 23,4 млн грн демонструє підвищення посадових окладів та збільшення кадрового навантаження. Видатки на товари й послуги також мають тенденцію до зростання (з 12,48 млн до 13,84 млн грн), що зумовлено подорожчанням матеріалів, технічного оснащення та поточних ремонтів. Загальні надходження школи зросли з 35,66 млн у 2022–2023 рр. до 42,3 млн грн у 2024–2025 рр., а часткове появлення коштів спецфонду у 2023–2025 роках свідчить про активніше залучення позабюджетних ресурсів. Загалом динаміка кошторису демонструє помірне, але стабільне збільшення фінансування, що дає змогу підтримувати функціонування закладу на належному рівні та поступово покращувати матеріально-технічну базу.

На основі проведеного аналізу у школі простежуються проблеми як організаційного, так і економічного характеру. На організаційному рівні відчутним є нерівномірний розподіл кадрового навантаження: окремі навчальні предмети забезпечуються лише одним учителем, що створює ризики зриву занять та обмежує можливості для профільного зростання, взаємозаміни чи командної роботи. Також кадрова структура демонструє брак молодих фахівців і низьку динаміку оновлення персоналу, що знижує адаптивність школи до освітніх реформ та інновацій. Адміністративним підрозділам доводиться працювати з великим обсягом координаційних, виховних та методичних завдань за умов обмеженої кількості підтримуючих посад, що підсилює управлінське навантаження та зменшує ефективність внутрішніх процесів.

Економічні проблеми проявляються у вузькій структурі фінансування: кошторис на 2022 рік фактично спрямований лише на покриття базових поточних витрат, адже понад половину становлять видатки на оплату праці, а решта – на матеріали та мінімальні господарські потреби. Відсутність капітальних видатків і спеціального фонду означає, що школа не має ресурсів для модернізації матеріально-технічної бази, оновлення обладнання чи впровадження інноваційних проєктів. Така фінансова структура обмежує можливості розвитку, не дозволяє оперативно реагувати на потреби освітнього середовища та ускладнює довгострокове планування.

Освітній процес організований у відповідності до державних стандартів, із внутрішнім розподілом навчального часу на інваріантну складову та варіативний компонент, який школа спрямовує на посилення читання, математичної грамотності та цифрових компетентностей. У початковій школі реалізується інтегроване навчання зі щотижневими STEM-майстернями на базі лабораторії, у середній ланці – міжпредметні модулі «Міська екологія», «Медіаграмотність», «Право і громадянська ініціатива», в старшій – дослідницькі проєкти з публічним захистом на рівні школи та міської мережі. Ведення електронних журналів здійснюється через платформу зі

стандартизованим обміном даними; батьки використовують мобільний застосунок для відстеження відвідуваності й поточної успішності, а вчителі – модулі формувального оцінювання та шаблони рубрик. За підсумками 2023/2024 навчального року середній показник відвідуваності склав 94,8% при сезонній волатильності; середній бал річного оцінювання з української мови у 5–11 класах – 7,63, з математики – 7,28, з історії – 7,81, з іноземної мови – 7,74. Участь старшокласників у національному мультипредметному тесті оцінюється через розподіл балів: 19% показали результати в інтервалі 180–200, 46% – 160–179, 31% – 140–159, 4% – нижче 140; для учнів, що мають індивідуальні освітні траєкторії, школа забезпечила адаптації та супровід.

Інклюзивна практика охоплює 37 учнів з особливими освітніми потребами, з них 18 із труднощами навчання, 9 з порушеннями мовлення, 6 з розладами спектра та 4 із порушеннями опорно–рухового апарату. Працює мультидисциплінарна команда супроводу, що формує індивідуальні програми розвитку, забезпечує корекційно–розвиткові заняття (логопедія, сенсорна інтеграція, соціально–побутові навички) та координує взаємодію з інклюзивно–ресурсним центром громади [7].

Оснащення включає сенсорний куточок, альтернативні засоби комунікації, полицьові системи візуальних підказок, пандуси й підйомник до бібліотеки. У розкладі передбачено тиха перерва для класів, де навчаються діти з підвищеною сенсорною чутливістю, чергові педагоги проходять інструктаж щодо деескалаційних технік. Система харчування побудована на поєднанні бюджетної компенсації для пільгових категорій та платного меню з відкритою калькуляцією. Щодня видається близько 820 порцій гарячих страв, середня собівартість повноцінного обіду – 62–68 грн залежно від меню; впроваджено двотижневі цикли з сезонними корекціями та опціями безглютенних і безлактозних страв за медичними довідками. Результати внутрішнього моніторингу задоволеності харчуванням (опитування N=612 батьків) показали, що 74% оцінюють меню як «добре», 19% – «задовільно», 7% –

«потребує поліпшення»; доопрацьовано органолептичні показники страв з риби та запроваджено фруктові дні.

Позакласна діяльність включає 28 гуртків і секцій, з яких 11 спортивних (волейбол, футбол, баскетбол, настільний теніс, дзюдо), 6 мистецьких (хор, театральна студія, образотворче мистецтво), 5 STEM–напрямів (робототехніка, 3D–моделювання, юний фізик), 3 лінгвістичних клуби, 3 громадянські ініціативи (дебатний клуб, медіакоманда школи, волонтерський осередок). Участь у міських олімпіадах та конкурсах у 2024 році принесла 31 призове місце другого і третього ступенів, 4 перемоги у конкурсах науково–дослідницьких робіт учнівської молоді, 2 відзнаки в екопроектних ініціативах. Працює система індивідуальних освітніх стипендій від партнерських організацій: у 2024/2025 навчальному році 12 учнів старшої школи отримують мікростипендії за досягнення в математиці, мовах і громадській діяльності [25].

Охорона праці та безпека освітнього середовища регламентуються локальними актами з урахуванням чинних норм цивільного захисту. Щомісяця проводяться тренування з переміщення до укриття, щокварталу – інструктажі та практичні відпрацювання з пожежної безпеки, раз на пів року – антитерористичні навчання за участю представників ДСНС і муніципальної варти. Актуалізовано план реагування на надзвичайні ситуації, встановлено тривожні кнопки у вестибюлі та кабінеті директора, організовано чергування дорослих на перервах з розподілом маршрутів. Психологічна служба веде групи взаємопідтримки для педагогів, у старшій школі діють заняття з саморегуляції та профілактики вигорання, доступні анонімні форми звернень. Цифрова трансформація школи відбувається через упровадження електронного документообігу, автоматизацію табелювання, системне використання електронних журналів, модулів оцінювання та шаблонів звітів. У 2024 році розгорнуто єдину систему обліку інцидентів, пов’язаних із порушеннями дисципліни, що дозволяє бачити динаміку випадків і результативність превентивних заходів; за перше півріччя 2024/2025 частка

повторних інцидентів зменшилась з 0,42 до 0,27 випадку на клас за місяць. Використовується внутрішній стандарт формувального оцінювання з трьома рівнями дескрипторів і порогоми достатності, у вчительській практиці поширені мікронавігації уроку та рефлексивні карти. Для педагогів організовано 48-годинну програму підвищення кваліфікації з трьома модулями: цифрові інструменти, диференціація і інклюзія, оцінювання і доказова педагогіка; середня участь – 36 годин на вчителя, що зафіксовано в індивідуальних траєкторіях професійного розвитку [29].

Взаємодія із зацікавленими сторонами вибудовується через наглядову раду з представників батьків, педагогів, місцевої влади та партнерів; рада схвалює стратегічні рішення щодо профілізації та розвиткових проєктів. Працює батьківська дорадча група, щоквартально проводяться відкриті зустрічі з адміністрацією, звітування здійснюється у форматі публічного dashboard: успішність, відвідуваність, стан реалізації ремонтів, використання благодійних внесків. Локальний кодекс академічної доброчесності схвалений педрадою та погоджений радою учнівського самоврядування; створено колегію чесності, що розглядає випадки плагіату, списування і неетичної поведінки; у 2023/2024 зафіксовано 11 звернень, 8 підтверджених кейсів із застосуванням виховних та освітніх заходів без карательної спрямованості.

Результати освітнього процесу відображаються також у траєкторіях випускників: у 2024 році 79% продовжили навчання у закладах вищої освіти України, 8% – у закордонних програмах (Польща, Чехія, Литва), 9% обрали коледжі, 4% – перерва з подальшим вступом; сфера вибору переважає ІТ, економіку, філологію та правознавство [3].

Вчительська команда реалізує програму професійних спільнот практики, у межах яких ведуться мікродослідження класних інтервенцій із документуванням методів і локальних ефектів. Учителі математики, української мови та англійської мови пілтують адаптивні тести з банком завдань для діагностики прогалин і побудови індивідуальних планів корекції; середній приріст результатів за чотири місяці пілоту становив 0,43

стандартного відхилення, найбільший ефект – у групах з рівнем стартової підготовки нижче середнього.

Економіка закладу керується принципами прозорості та ефективності витрат. Внутрішній аудит розглядає три блоки: відповідність закупівель процедурі, ефективність використання матеріальних запасів і охоплення планів профрозвитку. За 2024 рік не виявлено суттєвих відхилень від процедур, проте рекомендовано консолідувати закупівлі витратних матеріалів для лабораторій у більші лоти з економією до 9% річного бюджету цих позицій; для енергоспоживання рекомендовано коригувати графіки прибирання та провітрювання з урахуванням пікових тарифів.

У рамках дозволених автономій школа формує спеціальний фонд з оренди спортзалу (близько 312 тис. грн на рік) і грантів (близько 240 тис. грн у 2024 році), що дозволило дофінансувати оновлення меблів у двох кабінетах початкової школи та придбання ліцензійного ПЗ.

Соціальний компонент роботи школи включає системну підтримку вразливих категорій, індивідуальні освітні траєкторії, профорієнтацію та залучення громади до шкільних подій. Психологічна служба веде програми розвитку соціально–емоційних навичок у 5–7 класах, що позитивно корелює зі зниженням конфліктності в класних колективах; за даними внутрішнього інструментарію спостерігається скорочення неакадемічних інцидентів із 0,76 до 0,51 на клас за місяць за два роки. Працює наставництво для учнів 10–х класів з боку випускників університетів–партнерів, проводяться дні університетів, тематичні лекції та майстерні. Бібліотечно–інформаційний центр забезпечує не лише видачу підручників, а й медіаграмотні клуби для батьків, які знайомлять з практиками безпечної навігації дітьми в цифровому середовищі.

Система якості ґрунтується на циклі планування, впровадження, моніторингу та коригування, що фіксується у щорічному звіті адміністрації. Визначено індикатори результативності: академічні результати, відвідуваність, залученість у позакласні активності, частка учнів з позитивною динамікою,

участь у конкурсах, професійний розвиток педагогів у годинах, інфраструктурні оновлення, стан безпеки. Налагоджено процедури самооцінювання методичних об'єднань, внутрішній peer-review уроків і мікрогранти для педагогічних інновацій, де вчитель пропонує інтервенцію, описує дизайн, очікувані результати та метрики, а потім звітує з рефлексією й даними. У 2024/2025 навчальному році підтримано 17 таких мікропроектів.

Адміністративне управління здійснюється директором, двома заступниками з навчально–виховної роботи, заступником з виховної роботи та завгоспом; діє колективний орган – педагогічна рада та методична рада. Розклад формують через програмне забезпечення, що дозволяє враховувати обмеження щодо профільних кабінетів і викладацьких ставок. Документообіг переведено в електронний формат, що скоротило час на підготовку зведених звітів удвічі.

На рівні управлінських процедур працює ризик–реєстр, який класифікує ризики за ймовірністю та впливом, призначає відповідальних і превентивні заходи; у 2024 році провідними ризиками були енергетична нестабільність, кадрові прогалини в окремих предметних галузях та підвищене навантаження на укриття в пікові періоди, для чого напрацьовані сценарії змішаного навчання і часові слоти для переходів [24].

2.2. Аналіз складових механізму управління людським капіталом ЗСШ 210

Аналіз складових механізму управління людським капіталом у ЗСШ №210 доцільно будувати як цілісну систему практик, процедур і управлінських рішень, що спрямовані на нарощування знань, умінь, професійно–етичних установок і організаційної лояльності педагогічного та допоміжного персоналу.

Управління людським капіталом у ЗСШ №210 здійснюється на основі розвиненої нормативно-процедурної бази, яка визначає правила добору, розстановки, супроводу та професійного розвитку персоналу. Основними

документами є Положення про планування потреб у педагогічних кадрах, що регулює прогнозування вакансій і формування кадрового резерву, Порядок проведення конкурсу та співбесіди, який описує критерії оцінювання кандидатів, вимоги до пробних уроків і процедуру ранжування претендентів, а також Положення про адаптацію новопризначених працівників із чітким алгоритмом наставництва, тривалістю адаптаційного циклу та системою проміжного оцінювання.

Підвищення кваліфікації та розвиток компетентностей педагогів здійснюється відповідно до Положення про професійний розвиток, де визначено можливості ваучерного навчання, внутрішніх модулів, участі в професійних спільнотах і механізми визнання результатів навчання. Діяльність педагогів оцінюється згідно з Положенням про внутрішню систему забезпечення якості освіти, у межах якої працюють мікронагляди, аналітичні KPI-панелі та індивідуальні траєкторії розвитку. Сукупність цих документів забезпечує цілісність, прозорість і керованість кадрових процесів, а також дозволяє інтегрувати управління персоналом у річний цикл стратегічного планування школи.

Кадровий склад ЗСШ №210 у 2022–2023 та 2025 роках демонструє стабільність, повну укомплектованість педагогами та високий рівень професійної кваліфікації. У 2025 році спостерігається зростання кількості педагогів, підвищення частки вчителів із вищою категорією та збільшення кількості педагогічних звань, що свідчить про посилення людського капіталу школи. Водночас школа активізувала політику професійного розвитку, наставництва, інклюзії та інновацій, що забезпечує сучасну якість освітнього процесу та формує конкурентоспроможне кадрове середовище. Аналіз кадрового складу наведено в таблиці 2.2.

Кадровий склад ЗСШ №210

Показник	2022–2023 н.р.	2025 рік
Загальна кількість працівників	68 працівників	121 працівник (89 педагогів, 32 технічних/непедагогічних)
Кількість педагогічних працівників	50 педагогів	56 педагогів
Технічний/обслуговуючий персонал	18 осіб	32 особи
Забезпеченість кадрами	100% штатної потреби	100% штатної потреби
Учителі початкової школи	10 учителів	10 учителів
Вихователі ГПД	2 вихователі	5 вихователів
Асистент учителя	—	1 асистент
Практичний психолог, соцпедагог	є	є
Педагог-організатор	1	1
Предметні кафедри/предметні групи	8 методоб'єднань: початкова школа, іноземні мови, математика і фізика, суспільно-природничі науки, українська мова та література, зарубіжна література, художньо-естетичний цикл, класні керівники	Повне покриття навчального плану всіма освітніми галузями;
Середнє тижневе навантаження	19,1 год	не вказано
Підвищення кваліфікації	Участь у вебінарах, курсах, атестація; 5 педагогів пройшли атестацію	Ваучерна система (12 тис. грн/рік), lesson study, 36 год навчання/рік на вчителя, 64% мають сертифікати НУШ
Наставництво молодих учителів	Школа молодого вчителя, взаємовідвідування	Програма «Індукційний рік», 88% молодих учителів залишаються після 1 року
Мотивація і преміювання	Атестація, внутрішні заходи	Премії до 12%, рівень задоволеності оплатою 79%, премії 8,3% фонду зарплати
Інновації	Робота над НУШ, проєкти, методична діяльність	17 інновацій, мікрогранти, цифрова HR-аналітика, lesson study
Інклюзія	Інклюзивні практики працюють	37 дітей з ООП, команда супроводу, курси UDL, зниження інцидентів на 29%
Безпека та умови праці	Дотримання вимог охорони праці	Укриття, 42 камери, 100% виконання вимог охорони праці

Джерело: [11]

У ЗСШ №210 кадрове планування та добір персоналу здійснюються щорічно відповідно до прогнозу навчального навантаження та профільних напрямів школи. Добір кадрів відбувається через співбесіди, проведення мікроуроків і виконання тестових завдань. У результаті 97% вакансій закриваються до початку навчального року, а середній термін заповнення вакансій становить 28 днів. Основною проблемою залишається недостатня кількість молодих фахівців, особливо природничого циклу, а також потреба у партнерстві з педагогічними університетами. Система адаптації нових працівників ґрунтується на програмі «Індукційний рік», яка включає наставництво, скорочений період навантаження та методичні консультації. У школі 88% молодих педагогів залишаються працювати після першого року, а всі ментори проходять сертифікацію. Водночас відсутній окремий бюджет на коучинг, що ускладнює розвиток наставницьких практик; також є потреба у формалізації наставницьких контрактів.

Професійний розвиток педагогів забезпечується впровадженням ваучерної моделі навчання, де кожен педагог має до 12 тис. грн на рік для підвищення кваліфікації. Поширеними формами роботи є сертифікаційні курси, lesson study та мікронавчання. Середня кількість годин підвищення кваліфікації становить 36 год/вчителя на рік, а 64% педагогів мають оновлені сертифікати НУШ. Проблемою залишається обмежена кількість фінансування інноваційних форм та потреба в їх цифровізації.

Мотивація та стимулювання працівників реалізуються через змінну частину заробітної плати, що може досягати 12% від ставки, а також преміювання за результативність. Рівень загальної задоволеності оплатою праці становить 79%, а частка премій – 8,3% від фонду оплати праці. Серед проблем – відсутність прозорих коефіцієнтів для преміювання та недостатній зв'язок винагороди з показниками роботи.

Оцінювання ефективності діяльності педагогів здійснюється не через атестацію, а через систему мікропланування, аналітичних панелей і визначення індивідуальних цілей розвитку. Показники демонструють, що 94%

учителів виконують річні KPI, а 100% отримують аналітичний зворотний зв'язок. Водночас є потреба у глибшому використанні цифрових даних у HR-аналітиці. Організаційна культура та комунікації формуються через «Кодекс добросовісності», роботу колегіальних органів – колегії чесності, наглядової ради та відкритих педрад. Приблизно 81% педагогів зазначають високий рівень взаємодії в команді. Проблемним залишається оновлення взаємодії з учнями та батьками в цифровому середовищі.

Соціально-психологічна підтримка здійснюється психологічною службою, яка проводить тренінги, супервізії, менторські консультації та впроваджує програму «TeacherCare». Результати свідчать про зниження індексу втоми педагогів на 7 пунктів і скорочення рівня абсентеїзму на 25%. Однак відсутня система постійного моніторингу емоційного стану працівників. Інформаційно-аналітичне забезпечення HR-процесів включає HR-депортфоліо педагогів, електронний облік навантаження та сертифікацій. Усі педагоги мають електронний профіль, а обсяг звітності скорочено на 40%. Разом із тим є потреба в інтеграції модулів фінансового аналізу та розширенні функцій кадрового моніторингу.

Інноваційна діяльність школи містить мікропроекти для вчителів та розробку педагогічних досліджень за підходом Lesson Study. У 2024/2025 н.р. реалізовано 17 педагогічних інновацій, а 6 проєктів мають зовнішнє визнання. Для подальшого розвитку необхідне створення локального фонду інновацій та розширення партнерств. Безпека та умови праці забезпечуються наявністю укриття, 42 камер спостереження, системою тривожної кнопки та регулярними навчаннями. Відсоток виконання вимог охорони праці становить 100%. Водночас необхідно доопрацювати програми ризик-менеджменту й оновити частину інструктажів відповідно до сучасних стандартів.

Цільова модель управління людським капіталом у школі закріплена в локальних положеннях про планування потреб у персоналі, адаптацію новоприйнятих працівників, підвищення кваліфікації, оцінювання результативності, систему стимулювання та внутрішні механізми

професійного супроводу, і всі вони інтегровані у річний цикл планування, моніторингу та коригувальних дій. У межах цього циклу функціонує матриця компетентностей для чотирьох кластерів посад (початкова школа, середня ланка, старша школа, підтримувальні служби), де на кожну компетентність визначено мінімально прийнятний рівень, індикатори прояву та інструменти розвитку; матриця переглядається один раз на два роки з урахуванням змін державних стандартів і пріоритетів школи.

Планування потреб у персоналі спирається на поєднання кількісного прогнозу та якісної експертизи методичних об'єднань. Кількісно школа виходить із середньої наповнюваності 26,2 учня на клас і чотирирічної ковзної траєкторії контингенту, що дозволяє завчасно ідентифікувати ризики дефіциту ставок у профільних предметах. Для 2025/2026 навчального року очікується збільшення контингенту на 2,3% за рахунок міграції сімей у район нової забудови, що зумовлює потребу у 1,6 додаткової ставки з математики та 0,5 ставки з інформатики; рішення закладено у попередньо погоджені вакансії з пріоритетом для кандидатів із досвідом проєктного навчання. Якісна частина прогнозу відображає мапу вікових хвиль: у найближчі п'ять років до пенсійного віку підійдуть 9 педагогів, з них 4 – учителі української мови та літератури, 2 – фізики, 1 – хімії, 2 – початкової школи.

Для зниження кадрових розривів відкрито дві позиції стажерських класів на старшій школі, де молоді вчителі працюють із ментором в режимі скороченого навантаження протягом першого року, а їхні індивідуальні плани професійного розвитку містять мінімум 48 годин цільових тренінгів і два цикли взаємовідвідувань уроків з фокусом на формувальне оцінювання та диференціацію. Ефективність таких заходів оцінюється через показники збереження кадрів: із 11 учителів, які пройшли стажерську траєкторію з 2021 року, у школі залишилися 9, що дає коефіцієнт утримання 81,8% через два роки після працевлаштування.

Механізм добору, найму й адаптації поєднує відкриті конкурси, педагогічні пробні уроки та структуровані інтерв'ю за компетентностями. На вакантні

позиції у 2024 році школа отримала 67 резюме, до пробних уроків запрошено 19 кандидатів, успішно пройшли відбір 7 осіб; середній час закриття вакансії 34 календарні дні, що відповідає міському медіанному значенню для шкіл із профільними класами.

На етапі адаптації новоприйнятий працівник отримує наставника із суміжної предметної області, календар адаптаційних кроків на 12 тижнів і доступ до репозитарію методичних матеріалів; оцінка результатів адаптації здійснюється на 3–му і 6–му місяцях за шкалою з 12 індикаторів, середній бал 2024 року – 9,1 на третьому місяці та 10,2 на шостому, що корелює зі зниженням частки повторюваних дисциплінарних інцидентів на клас. Окремим елементом є введення посади координатора академічної доброчесності, який під час адаптації проводить два семінари з політик чесності, плагіату, коректного оцінювання та етики взаємодії з батьками. Після завершення адаптаційного циклу вчитель включається до професійної спільноти практики за предметом, де встановлюється індивідуальна ціль на рік, наприклад підвищити частку учнів із позитивною динамікою з математики на 10 в.п. у класах зі стартовим рівнем нижче середнього, із фіксацією доказових заходів.

Управління продуктивністю праці та якістю педагогічної діяльності в школі побудовано на системі комбінованого оцінювання, що включає самоаналіз уроків, взаємовідвідування, мікронагляди адміністрації та аналіз навчальних результатів за дескрипторами.

Раз на семестр кожен учитель проходить щонайменше два мікронагляди, за результатами яких формуються дві–три конкретні рекомендації, що мають бути реалізовані та перевірені знову через 4–6 тижнів. Для моніторингу результативності використовується індекс прогресу, який розраховується як середня стандартизована зміна підсумкових оцінок учнів у порівнянні зі стартовою діагностикою, з поправкою на наявність індивідуальних освітніх траєкторій. За осінній семестр 2024/2025 середній індекс прогресу з української мови становив 0,39 стандартного відхилення, з математики 0,32, з англійської 0,41; у вчителів, які брали участь у програмі взаємовідвідувань

понад чотири сесії, індекс був вищий на 0,11–0,14 порівняно з колегами, що підтверджує значення педагогічної рефлексії для розвитку практики [59].

До кількісних метрик додаються якісні – аналіз планів уроків на відповідність цілям, відсоток використання формувального оцінювання, ступінь диференціації завдань; 2024 року частка уроків із чітко визначеними критеріями успіху зросла із 61% до 79%, що відбилося на зменшенні варіативності оцінювань між паралелями.

Система професійного розвитку і накопичення компетентностей є основною складовою механізму управління людським капіталом. Школа формує щорічний портфель програм підвищення кваліфікації з обсягом 48–72 годин на педагога, де поєднуються внутрішні модулі (цифрові інструменти, диференціація, інклюзія, оцінювання, психологія класу) й зовнішні курси за ваучерною системою. У 2024 році середній фактичний обсяг навчання на вчителя становив 36 годин внутрішніх і 27 годин зовнішніх програм; 63% педагогів підтвердили сертифікати з двох і більше тематичних блоків. Внутрішній компонент підтримується мікрогрантами на педагогічні інновації: 17 проєктів отримали фінансування на матеріали та невеликі технічні засоби, за якими вчителі документували дизайн інтервенції, обґрунтування, результати і дані. Серед прикладів – використання адаптивних онлайн-тренажерів для диференціації домашніх завдань, впровадження графічних організаторів для покращення читання в 5–6 класах, застосування низькопорогових інструментів оцінювання навичок письма в 7–8 класах; вимірний приріст становив від 0,25 до 0,43 стандартного відхилення залежно від предмету та стартового рівня класу. Для непедагогічного персоналу організовано модулі з охорони праці, цивільного захисту, безпечного поводження з обладнанням кухні та базової комунікації з дітьми з ООП; 100% співробітників їдальні та прибиральників пройшли навчання, а вгодовані невідповідності санітарним нормам знизилися на 38% у порівнянні з 2022 роком.

Мотиваційна та компенсаційна політика збалансована між нормативною тарифною сіткою і внутрішніми преміальними за результативність. Фонд

оплати праці становить 82% від консолідованого бюджету, при цьому близько 9% фонду спрямовується на змінну частину. Преміювання прив'язане до досягнення індивідуально погоджених показників, включно з підвищенням індексу прогресу у класах ризику, участю в професійних спільнотах, наставництвом стажерів і реалізацією мікропроектів.

У 2024/2025 навчальному році 71% учителів отримали принаймні одну премію; середній розмір змінної частини у складі річної заробітної плати становив 7,8% для педагогів, що показали стабільний прогрес за двома і більше показниками. Для підвищення нематеріальної мотивації школа впровадила систему публічного визнання практик на педраді, внутрішнє портфоліо відзнак і гнучкість у розкладі для педагогів, які поєднують роботу з навчанням в аспірантурі або участю у міських методичних проектах.

Опитування залученості персоналу (N=97, охоплення 81%) показало індекс організаційної прихильності 73/100, індекс емоційного вигорання на позначці 24/100 із сезонними піками в листопаді та березні; у відповідь школа розширила програму взаємопідтримки, ввела години тиші в учительській і можливість коротких відновлювальних перерв у розкладі для класних керівників з високим навантаженням [7].

Окремий блок механізму становлять інклюзія, безпека та охорона праці як чинники збереження і розкриття людського капіталу. У школі навчаються 37 дітей з ООП, працює мультидисциплінарна команда супроводу, що формує ІПР, корекційні заняття та консультує педагогів з адаптації навчальних матеріалів.

Протягом 2024 року 62 вчителі пройшли короткі курси з універсального дизайну навчання та поведінкових інтервенцій, що сприяло зниженню кількості ескалацій під час уроків на 29% у порівнянні з попереднім роком. Система цивільного захисту включає регулярні тренування, оновлене укриття на 620 м², чіткі маршрути евакуації та алгоритми дій; усі працівники проходять інструктажі, а нові співробітники – позачергове навчання протягом 10 днів після виходу. На перетині безпеки й добробуту діє психологічна підтримка

персоналу: групи взаємопідтримки щомісяця, індивідуальні консультації на запит, мікросесії з технік саморегуляції; у післяопитувальних коментарях 68% учителів відзначили покращення витривалості до стресових факторів завдяки регулярним практикам і помірній декомпресії навантаження.

Комунікаційні та організаційно–культурні практики є носіями норм і очікувань, що визначають поведінкові патерни та готовність до інновацій. Школа підтримує щотижневі короткі наради методичних об'єднань із фокусом на аналізі даних і прийнятті мікрорішень, щомісячні педагогічні ради з елементами воркшопів, квартальні відкриті зустрічі з батьками у форматі даних–дашбордів.

Для внутрішньої комунікації використовується єдиний канал у захищеному середовищі, де публікуються оновлення політик, графіки, шаблони, результати моніторингів; зменшено хаотичний листообіг електронною поштою і месенджерами, час пошуку потрібних документів у середньому скоротився на 23% за даними опитування. Культура професійного взаємонавчання підтримується через взаємовідвідування уроків, спільне планування модулів між предметниками та обов'язкові ретроспективи після завершення проєктних блоків. У старшій школі, де впроваджено профільні траєкторії, діє практика «відкритих дверей» для показових уроків з акцентом на автономії учня, що формує середовище довіри і стандартизації очікуваної якості навчального досвіду [11].

Механізм управління людським капіталом у школі загалом вирізняється структурованістю та достатньою результативністю, однак аналіз кадрових, організаційних, управлінських і мотиваційних показників дає змогу виявити низку проблем, що впливають на ефективність кадрової політики. Однією з основних проблем є дисбаланс вікової структури персоналу: значна частина педагогів має стаж понад 20 років, а кількість молодих фахівців залишається недостатньою. Це створює ризики майбутніх кадрових розривів, особливо у вчителів української мови, фізики, хімії та початкової школи, які наближаються до пенсійного віку. Незважаючи на роботу програм

наставництва, коефіцієнт оновлення кадрів залишається низьким, а привабливість вакансій для молоді обмежена навантаженням і рівнем винагороди.

Проблемним залишається також кадровий резерв і рекрутинг: школа закриває більшість вакансій, але потребує розширення партнерства з педагогічними університетами, адже особливо складно знайти фахівців природничого циклу, інформатики та іноземних мов. Відсутність окремого бюджету для рекрутингу та кар'єрних заходів звужує можливості активного пошуку кандидатів і формування довгострокової кадрової стратегії.

У механізмах адаптації нових педагогів виявляється нестача фінансової підтримки для наставництва: програма «Індукційний рік» працює, але не має власного бюджету, що ускладнює стимулювання менторів і розвиток коучингових практик. Адаптаційні процедури прописані, проте не всі елементи – особливо супервізія та зворотний зв'язок – є системно формалізованими.

Ще однією проблемою є недостатня цифровізація HR-аналітики. Хоч школа використовує електронні профілі педагогів, система збору даних обмежена – бракує інтеграції фінансових показників, результативності інтервенцій, даних про стресостійкість і професійне вигорання. Це знижує точність управлінських рішень та ефективність стратегічного планування.

У сфері професійного розвитку наявне недостатнє фінансування інноваційних форм навчання, а ваучерний принцип покриває лише базові потреби. Частина педагогів відзначає дефіцит сучасних курсів з інклюзії, цифрових технологій та STEM-освіти, що сповільнює темпи оновлення педагогічних компетентностей. Також у школі бракує формального механізму оцінки ефективності підвищення кваліфікації та його впливу на освітні результати.

У системі мотивації й винагород виявлено недостатню прозорість преміальних коефіцієнтів, а змінна частина зарплати (7–12%) не прив'язана до чітких кількісних показників роботи. Це знижує справедливість сприйняття винагороди, формує нерівномірність стимулювання та знижує мотивацію

частини колективу. Наявні інструменти нематеріальної мотивації потребують оновлення, а система визнання досягнень – більшої публічності та регулярності.

Ще одним уразливим напрямом є психоемоційний стан педагогів. Хоч у школі працює психологічна служба, відсутня система регулярного моніторингу емоційного вигорання, а пікові навантаження (листопад, березень) демонструють зростання показників стресу. Частка молодих учителів, що покидають школу після першого року, хоч і знижується, але залишається вищою за бажаний показник для стабільних педагогічних колективів.

Комунікаційні практики потребують модернізації: внутрішні канали функціонують, але є надлишок адміністративної інформації, нерівномірне використання цифрових платформ і потреба у підвищенні культури професійного зворотного зв'язку. Взаємодія з батьками й учнями у цифровому середовищі теж потребує оновлення, оскільки оновлені стандарти передбачають значно ширший рівень участі всіх сторін.

Нарешті, хоч школа демонструє високий рівень інклюзивності, існують проблеми з нестачею фахівців для роботи з дітьми з ООП, обмеженим часом корекційних занять та недостатністю навчально-методичних матеріалів. Це створює додаткове навантаження на вчителів та знижує ефективність інклюзивних практик.

2.3. Оцінка результативності управління людським капіталом ЗСШ 210

Упродовж останніх навчальних років ЗСШ №210 здійснює системний моніторинг результативності управління людським капіталом, що охоплює кадрову стабільність, якість педагогічної діяльності, ефективність професійного розвитку, рівень операційної організованості та загальну фінансову доцільність кадрових рішень. Проведений аналіз засвідчує

позитивну динаміку у більшості основних напрямів, що свідчить про сформованість у школі дієвих підходів до управління персоналом.

Кадрова ситуація характеризується достатньою стабільністю та передбачуваністю. У школі зберігається збалансоване співвідношення досвідчених педагогів і молодих фахівців, а рівень плинності кадрів можна оцінити як помірний та типовий для міських закладів освіти. Школі вдається забезпечувати своєчасне заміщення вакансій, а процес добору кадрів характеризується послідовністю та структурованістю. Використання партнерств із педагогічними університетами, стажерських програм і менторства дає змогу частково компенсувати дефіцит кадрів у складних предметних галузях. Хоча потреба у фахівцях природничого та технологічного профілю залишається, механізм планування кадрових потреб забезпечує уникнення критичних розривів у навчальному процесі.

Якість педагогічної практики демонструє виразні позитивні зміни. За результатами внутрішніх оглядів уроків, аналізу навчальних матеріалів і зворотного зв'язку від учнів та батьків, простежується тенденція до ширшого застосування формувального оцінювання, чіткішого визначення критеріїв успіху, використання диференціації завдань та запровадження елементів взаємовідвідувань між учителями. Педагоги активніше застосовують методики, які сприяють підвищенню навчальної мотивації учнів, а адміністративні мікронагляди допомагають узгоджувати підходи до оцінювання та методичного планування. Позитивна динаміка також простежується у якісних характеристиках освітнього процесу – уроки стають більш структурованими, адаптивними та орієнтованими на індивідуальні потреби учнів.

Система професійного розвитку педагогів забезпечує постійне оновлення компетентностей і підтримку нових методичних практик. Учителі беруть участь як у внутрішніх тренінгах і методичних сесіях, так і в зовнішніх програмах підвищення кваліфікації. Дедалі активніше використовуються інструменти мікронавчання, короткі модулі, професійні спільноти та

менторські програми. Це дає відчутний ефект у вигляді більшої впевненості вчителів у застосуванні сучасних методик, підвищення їх професійної автономії та здатності адаптуватися до змін у навчальному середовищі. Позитивні зміни спостерігаються також серед непедагогічного персоналу: працівники обслуговувальних служб демонструють кращу організацію праці, вищу дисципліну та дотримання стандартів безпеки та санітарії.

Компенсаційно-мотиваційна система поступово набуває більшої прозорості та орієнтації на результат. Значна частина педагогів бере участь у програмах додаткового стимулювання, пов'язаних із досягненням навчальних цілей, наставництвом, участю в методичних проєктах і впровадженням інноваційних практик. Опитування педагогів свідчать про підвищення рівня мотивації, організаційної прихильності та загального задоволення роботою. Застосування механізмів підтримки добробуту – психологічних консультацій, груп взаємопідтримки, гнучких форматів перерв – сприяє зменшенню проявів емоційного виснаження та професійного стресу.

Складник інклюзії та безпеки у ЗСШ №210 відіграє значну роль у загальній оцінці управління людським капіталом. Школа забезпечує належний супровід дітей з особливими освітніми потребами, функціонування мультидисциплінарної команди, індивідуальні програми розвитку та регулярні корекційні заняття. Педагоги проходять навчання з універсального дизайну навчання й поведінкових стратегій, що позитивно впливає на рівень дисципліни та емоційного добробуту учнів. Організація системи цивільного захисту, тренування та підтримка психологічної безпеки персоналу зменшують рівень стресу, підвищують відчуття захищеності та сприяють стабільності колективу.

Операційна ефективність у сфері управління персоналом проявляється у зменшенні зайвих адміністративних навантажень, упорядкуванні документообігу та покращенні внутрішньої комунікації. Запровадження електронних інструментів, шаблонів і єдиних процедур допомогло оптимізувати роботу адміністрації та педагогів. Школа також удосконалює

систему реагування на технічні та організаційні запити, що позитивно впливає на безперервність навчального процесу та швидкість розв'язання поточних проблем.

Фінансова доцільність інвестицій у людський капітал оцінюється школою не лише через прямі витрати на навчання та професійний розвиток, а й через опосередковані ефекти – покращення освітніх результатів, зменшення непланових змін у розкладі, оптимізацію робочих процесів і посилення репутаційної привабливості закладу для учнів та їхніх родин. Аналіз свідчить, що вкладення у розвиток персоналу поступово дають відчутний ефект завдяки систематичності, кращому плануванню та впровадженню цілісних програм підтримки.

Разом із тим виявлено проблемні напрями, які знижують стійкість кадрової системи. Насамперед це структурний дефіцит педагогів у природничому та технологічному циклах, який частково компенсується, але залишається ризикогенним. Нерівномірність професійного розвитку педагогів різних циклів призводить до різної якості методичних практик, що впливає на навчальні результати між паралелями. Питання підтримки педагогів у запобіганні емоційному вигоранню потребує більш комплексних, превентивних рішень.

Також школа поки лише частково використовує можливості цифрової HR-аналітики – бракує інтегрованих модулів прогнозування кадрових ризиків, моделювання навантаження та аналізу компетентностей. Залишається актуальним і питання збалансованості фінансування програм розвитку, адже темпи результативності залежать від рівня залучення педагогів до навчальних можливостей і від сталості внутрішніх управлінських процесів.

Загалом оцінка результативності управління людським капіталом ЗСШ №210 свідчить про послідовне та системне вдосконалення кадрових процесів, підвищення організаційної ефективності та зміцнення освітньої екосистеми школи. Школа демонструє готовність до інновацій, здатність працювати з ризиками та створювати умови для професійного розвитку персоналу, проте

має потребу в подальшій модернізації окремих елементів механізму управління людським капіталом для забезпечення довгострокової стійкості.

РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ЗСШ 210

3.1. Організаційно–економічні заходи щодо удосконалення управління людським капіталом ЗСШ 210 на основі зарубіжного досвіду

З урахуванням сучасних моделей управління людським капіталом, адаптованих фінської, канадської, британської, новозеландської та сингапурської практик, пропонується комплекс заходів, спрямованих на модернізацію кадрової політики ЗСШ №210. Організаційно-економічні заходи можна згрупувати у вісім основних блоків:

- формування кар’єрної вертикалі та модернізація системи професійного розвитку;
- запровадження ваучерної моделі безперервного навчання та мікросертифікації;
- оновлення системи оцінювання педагогічної діяльності на основі дата-орієнтованих практик;
- розвиток програм добробуту персоналу та превенції професійного вигорання;
- створення системи наставництва, індукції та підтримки молодих педагогів;
- підсилення інклюзивних практик і універсального дизайну навчання;
- цифровізація HR-процесів і створення «портфоліо вчителя»;
- розвиток партнерств, залучення зовнішніх ресурсів і оптимізація внутрішніх витрат.

Далі розглянемо кожен із запропонованих напрямів.

Вихідною умовою для впровадження заходів є наявний бюджет школи та сформована здатність підтримувати стабільний рівень залученості педагогів і прогресу учнів. Пропонується поступово розширити спеціальний фонд

професійного розвитку, збільшивши його частку в структурі витрат на персонал. Це можливо здійснити не за рахунок додаткових зовнішніх впливів, а шляхом раціоналізації внутрішніх витрат, зокрема оптимізації закупівель та підвищення ефективності використання матеріально-технічної бази.

Збільшення інвестицій у професійне навчання доречно поєднати зі зміною організаційного дизайну. Основною рекомендацією є запровадження кар'єрної вертикалі «учитель – старший учитель – учитель-експерт – учитель-наставник», подібної до моделей, що успішно працюють у фінських і сингапурських школах. Розвиток у межах цієї вертикалі пропонується пов'язати з результатами мікросертифікацій, участю в методичних дослідженнях, внеском у спільноти практики та успішністю учнів.

Також передбачається визначення цільових орієнтирів для формування груп педагогів різних рівнів професійного зростання та запровадження диференційованих доплат у складі змінної частини оплати праці. Такий підхід дозволить не лише стимулювати розвиток вчителів, а й забезпечити потужну внутрішню систему наставництва, підтримуючи педагогів на різних етапах їх професійної траєкторії.

Другий блок заходів стосується запровадження ваучерної моделі безперервного професійного розвитку з портфелем мікрокредитів і міжшкільними професійними спільнотами. Кожному педагогу надається індивідуальний навчальний ваучер номіналом 12 тис. грн на навчальний рік, який можна використати на зовнішні курси, коучинг, майстер-класи або стажування у партнерських школах. Умовою відшкодування стає короткий дизайн інтервенції у власному класі, публікація результатів у внутрішньому репозитарії та обов'язковий обмін досвідом на спільноті практики. З огляду на 89 педагогів сума ваучерів становитиме до 1,068 млн грн, частину потреб перекриє збільшений фонд розвитку, інша – грантові надходження та співфінансування з партнерських програм.

Для забезпечення якості запроваджується систему мікросертифікатів: «Диференціація та UDL» (12 годин), «Оцінювання та рубрики» (12 годин),

«Цифрові інструменти уроку» (12 годин), «Поведінкові інтервенції та безпечний клас» (12 годин), «Проектне навчання та дослідницькі модулі» (18 годин), кожен сертифікат приносить 1–2 бали до внутрішнього рейтингу для конкурсів на старшого вчителя чи наставника.

Водночас формуються міжшкільні спільноти практики у форматі «lesson study» із квартальними циклами спостережень і рефлексій. Для компенсації часових витрат адміністрація планує «вікна» у розкладі та покриває заміни зі спеціального фонду, що дозволяє перенести відповідальність за професійне навчання з позаробочого часу у структуру робочого дня, як це рекомендовано практиками Великої Британії й Канади.

Третій блок передбачає оновлення системи оцінювання педагогічної діяльності через даноорієнтовані, але гуманні механізми, з урахуванням контексту класів і принципу «ріст > рейтинг». У кожного вчителя встановлюються річні цілі з індексу прогресу на рівні класних паралелей, частки уроків із чіткими критеріями успіху, регулярності формувального зворотного зв'язку та охоплення диференційованими завданнями. Метрики нормуються за стартовим рівнем класу, щоб уникнути «штрафу» за роботу з більш складними групами.

Адміністрація пропонує перейти від поодиноких, формальних атестаційних спостережень до кількох коротких циклів мікронаглядів із чітким, сфокусованим зворотним зв'язком – за прикладом новозеландських і данських шкіл. Ефективність таких спостережень оцінюється повторними вимірами педагогічних практик після нетривалого інтервалу, що дозволяє відстежити реальні зміни й підтримати вчителя у розвитку. Для підвищення прозорості та довіри впроваджується створення індивідуальних аналітичних панелей, доступних учителю та його ментору. Адміністративний доступ у цій системі будується на принципі підтримки, а не контролю, що відповідає сучасним гуманним моделям управління людським капіталом.

Змінна частина оплати праці пропонується розподіляти за кількома напрямками: досягнення цілей професійного зростання, виконання

наставницьких функцій та внесок у професійні спільноти. Такий підхід дозволяє зберегти фокус на освітніх результатах, але водночас стимулює розвиток педагогічного лідерства й культуру взаємовідвідувань. Запровадження цих механізмів вимагатиме певного розширення фонду стимулювання персоналу. Його формування можливе завдяки внутрішнім резервам – оптимізації споживання ресурсів, упорядкуванню закупівель, ефективнішому використанню шкільної інфраструктури та залученню зовнішніх грантових коштів на підтримку педагогічних інновацій. Такий підхід зменшує навантаження на базовий бюджет і дозволяє інвестувати в розвиток персоналу без додаткових фінансових ризиків.

Четвертий блок пов'язаний із добробутом і превенцією вигорання, що у провідних системах освіти Індії, Австралії, Нідерландів вважається складником кадрової політики, а не «соціальним бонусом». Рекомендується інституціоналізувати практики коротких відновлювальних перерв, «годин тиші» у вчительській, доступ до груп взаємопідтримки та супервізій із запрошеними психологами раз на місяць, страхування базових профілактичних оглядів для педагогів старших 45 років за співфінансуванням із профспілкового та шкільного фондів.

Бюджет програми добробуту – 240 тис. грн на рік (удвічі більше від нинішнього), із яких 60% піде на супервізії та групи, 25% – на профогляди, 15% – на мікроінфраструктурні поліпшення (ергономіка вчительської, лампи денного світла, килимки для стоячих робочих місць). Очікуваний ефект – зниження індексу втоми ще на 5–7 пунктів і зменшення сезонних піків стресу, що корелює з меншим рівнем абсентеїзму і більш стабільними практиками класного менеджменту. Для посилення соціальної підтримки варто впровадити елементи «time banking»: учителі обмінюються взаємними замінами або допомогою у підготовці заходів із прозорою фіксацією годин, а адміністрація раз на семестр компенсує накопичені «кредити» додатковими годинами методичної роботи або пріоритетним доступом до стажувань [11].

П'ятий блок заходів – інфраструктура залучення та наставництва молодих педагогів, що базується на зарубіжних моделях «induction year» і «residency». Пропонується розгорнути дворівневу програму: «індукційний рік» із навантаженням 0,75 ставки й обов'язковим менторством, і «резидентура» на другий рік із навантаженням 0,9 ставки та розширеним портфелем мікрокурсів. Ментори отримують по 0,1 ставки і преміальні 8–10% за фактичні результати підопічних, виміряні індексом прогресу класів і виконанням індивідуального плану розвитку, кандидатами в ментори можуть бути вчителі–експерти та наставники, які набрали не менше трьох мікросертифікатів.

Для підсилення рекрутингу укладаються рамкові угоди з двома–трьома педагогічними факультетами міста: студенти старших курсів приходять на «клінічні практики» до школи з гнучким графіком, а найкращі отримують гарантійні пропозиції заздалегідь. Бюджет програми наставництва та індукції – близько 1,9 млн грн на рік, із яких 1,1 млн – оплата менторської роботи і зменшеного навантаження стажерів, 0,4 млн – навчальні модулі, 0,4 млн – внутрішні заміни. Очікуваний KPI – утримання не менше 80% новачків через два роки, скорочення часу закриття вакансій до 28–30 днів і підвищення частки молодих кадрів у природничо–математичному циклі на 3–4 в.п. за два роки.

Шостий блок – інклюзивність як економіка можливостей. На базі практик Канади та Швеції доцільно поширити універсальний дизайн навчання на всі паралелі через «інклюзивні ядра» в кожному методичному об'єднанні, кожне ядро готує адаптаційні пакети під теми, проводить взаємовідвідування з фокусом на диференціації, тестує альтернативні форми представлення матеріалу. Фінансування – у межах збільшеного фонду професійного розвитку. Очікуваний ефект – стабілізація поведінки у класах із високою сенсорною чутливістю та подальше зниження ескалацій щонайменше на 15% за рік.

Організаційно пропонується затвердити протоколи співпраці мультидисциплінарної команди супроводу з предметниками, щоб корекційні інтервенції та ІПР узгоджувалися з календарно–тематичним плануванням і

були видимі в електронних журналах як «паралельні цілі», що полегшує контроль і взаємну відповідальність.

Сьомий блок – цифровізація HR та оцінювання навчання, що спирається на «light data» підхід: не збирати зайве, але забезпечити регулярність, точність і зворотність. Школа вже має електронні журнали, інцидент–менеджмент і дашборди. Наступний крок – об’єднати дані з курсів професійного розвитку, мікросертифікатів, мікронаглядів і результатів класів в єдине «портфоліо вчителя» з приватними і публічними розділами. Це дає змогу перетворити атестацію на безперервний процес доведення компетентностей, а не подію раз на кілька років, та полегшує кар’єрні конкурси. Технічне впровадження – через наявну LMS і стандартизовані форми. Операційні витрати – близько 120 тис. грн на налаштування і підтримку, окупність – скорочення часу адміністрування у заступників та голів МО на 30–40% у пікові періоди.

Восьмий блок – залучення зовнішніх ресурсів і партнерств, що знижує тиск на бюджет і розширює можливості для персоналу. Окрім традиційних грантів на обладнання, доцільно цілити у фонди, які підтримують професійні спільноти, наставництво та інклюзивні практики, для підвищення успішності заявок запроваджується «грантовий конвеєр»: шаблони, менторська підтримка підготовки, внутрішня преекспертиза і спільні подачі від імені шкільного кластера.

Паралельно варто структурувати орендні відносини спортзалу та хореографічної зали для громадських секцій із чіткими слотами та погодинними тарифами, що вже генерують близько 312 тис. грн на рік. Потенціал – до 480 тис. грн за рахунок кращої заповнюваності вечірніх і вихідних вікон, із пріоритетним доступом для шкільних секцій і прозорою звітністю.

Узгоджений календар впровадження передбачає трирічний горизонт. Перший рік – проектування кар’єрної вертикалі, запуск мікросертифікатів, пілоти ваучерів і lesson study у двох методичних об’єднаннях, налаштування дашбордів, старт індукційної програми. Другий рік – масштабування на весь

колектив, повноцінний розподіл змінної частини за новою формулою, впровадження «портфоліо вчителя», укладання угод з університетами, розширення програми добробуту. Третій рік – стабілізація, зовнішня сертифікація окремих практик, ревізія КРІ і уточнення вагових коефіцієнтів преміювання, аудит економічних ефектів. Для управління змінами створюється керівний комітет із директора, заступників, представників МО, психологічної служби та батьківської дорадчої групи; щоквартальні огляди прогресу супроводжуються короткими публічними звітами [24].

3.2. Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів

Економічний ефект упровадження організаційно-економічних заходів щодо вдосконалення управління людським капіталом у ЗСШ №210 проявляється в поєднанні фінансових, управлінських і соціальних вигод. Результативність змін відображається у підвищенні продуктивності педагогічного персоналу, скороченні витрат на кадрове адміністрування, зменшенні непрямих втрат через плинність кадрів, покращенні якості освітніх результатів, оптимізації енергоспоживання та розширенні можливостей залучення зовнішніх ресурсів. Комплекс запропонованих реформ доцільно оцінювати у середньостроковому (трирічному) горизонті, коли кумулятивний ефект від інвестицій у розвиток персоналу та цифровізацію управління буде найкраще помітним. Загальний економічний ефект формується одночасно з кількох напрямів: стабілізації кадрового складу, зростання кваліфікації педагогів, удосконалення системи оцінювання, зменшення навантаження на адміністрацію, енергоефективності та розширення спеціального фонду за рахунок грантів та оренди приміщень. У сукупності ці результати забезпечують істотну економію бюджетних ресурсів і створюють додатковий фінансовий резерв для розвитку.

Скорочення плинності кадрів зменшує витрати на добір, адаптацію і заміни педагогів, а також втрати продуктивності, які неминуче виникають у період освоєння новим працівником посадових обов'язків. Зменшення кількості

відмовлених уроків і потреби в екстрених замінах підвищує стабільність навчального процесу та зменшує непрямі витрати, які зазвичай не відображаються в бюджетній звітності, але суттєво впливають на організаційну стійкість.

Утримання молодих учителів через менторські програми та підтримувальне середовище дозволяє уникати повторюваних циклів добору кадрів, що завжди є дорогим і трудомістким процесом. Зменшується ризик вакансій у предметах природничого циклу, що покращує ритмічність навчання та зменшує навантаження на адміністрацію в періоди кадрового дефіциту.

Ваучерна модель професійного розвитку генерує ефект за рахунок глибшої спеціалізації педагогів, скорочення часу на підготовку до уроків завдяки доступу до якісних матеріалів і цифрових ресурсів, а також формування практик, що позитивно впливають на навчальні результати. Підвищення рівня кваліфікації педагогів опосередковано сприяє стабільності контингенту учнів, що важливо для збереження обсягу державного фінансування. Крім того, зростання довіри батьків і загальна якість уроків відкривають додаткові можливості для залучення грантових ресурсів.

Оптимізація системи оцінювання педагогічної діяльності дає економічний ефект через зниження адміністративного навантаження. Перехід від великої кількості формальних атестацій до коротких мікронаглядів та цифрових аналітичних панелей дозволяє значно скоротити час, який заступники директора та керівники методичних об'єднань витрачають на звітність і підготовку документації. Частина зекономлених ресурсів може бути спрямована на стратегічні завдання – роботу з даними, підготовку грантових заявок, координацію проєктів і розвиток внутрішніх спільнот практики.

Програми добробуту персоналу демонструють вагомий економічний ефект завдяки зменшенню кількості днів непрацездатності, стабілізації розкладу та зниженню рівня емоційного вигорання. Менша кількість конфліктів, скарг та адміністративних втручань зменшує втрати робочого часу. Позитивний

психологічний клімат у колективі стимулює залученість педагогів, а це має безпосередній вплив на якість уроків і результати учнів.

Індукційні та наставницькі програми дозволяють новим учителям значно швидше досягати рівня повної професійної продуктивності, що зменшує тимчасові втрати ефективності в перші місяці роботи. Системна підтримка також скорочує час закриття вакансій та підвищує якість добору кадрів. У середньостроковій перспективі такі програми забезпечують найвищий економічний ефект, оскільки закладають основу для стабільності кадрового складу та формують внутрішню культуру професійного зростання.

Енергоефективні заходи приносять стабільну щорічну економію за рахунок раціонального використання електроенергії та тепла. Оновлення системи освітлення, модернізація інженерних елементів та налаштування режимів споживання дозволяють істотно скоротити витрати на комунальні послуги. Частина цих коштів може бути перенаправлена в інвестиції у людський капітал – підтримку мікропроектів, стимулювання персоналу чи оновлення навчальних матеріалів.

Цифровізація HR-процесів завдяки створенню єдиного дашборду та портфолію вчителя забезпечує скорочення часу, витраченого на документацію, аналітику та атестацію. Це зменшує навантаження на адміністрацію та робить кадрові рішення більш обґрунтованими й прозорими.

Залучення зовнішніх ресурсів через гранти, партнерські програми й ефективніше використання спортивної інфраструктури створює нове джерело доходів для спеціального фонду. Зростання позабюджетних надходжень дозволяє збалансувати витрати на інноваційні проекти, навчання персоналу та розвиток матеріально-технічної бази без додаткового навантаження на основний бюджет школи. Підсумуємо економічний ефект від впровадження запропонованих заходів у ЗСШ №210 в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів у ЗСШ №210

№	Напрямок заходів	Сутність економічного ефекту	Пояснення та наслідки
1	Скорочення плинності кадрів	Зменшення витрат на добір, адаптацію та тимчасові заміни	Підвищення стабільності кадрового складу, менше переривань у навчальному процесі, зниження адміністративного навантаження
2	Утримання молодих педагогів	Зменшення ризику кадрових вакантностей у основних предметах	Стабільне викладання природничо-математичних дисциплін, зменшення скасованих уроків, рівномірне навантаження між учителями
3	Ваучерна модель професійного розвитку	Підвищення кваліфікації, скорочення часу на підготовку уроків, збереження контингенту	Ефективніше планування уроків, зростання якості освітнього процесу, зміцнення репутації закладу та підтримка стабільного фінансування
4	Оптимізація системи оцінювання праці	Скорочення адміністративного часу завдяки мікронаглядам і цифровим панелям	Вивільнення робочого часу адміністрації, зменшення паперового документообігу, покращення обґрунтованості управлінських рішень
5	Програма добробуту персоналу	Зниження абсентеїзму та вигорання, стабілізація розкладу	Менше збоїв у навчанні, зниження конфліктів і скарг, підвищення залученості та якості взаємодії з учнями
6	Наставництво та індукційна програма	Прискорення виходу нових учителів на повну продуктивність	Скорочення втрат ефективності у період адаптації, зменшення часу закриття вакансій, формування сильного кадрового резерву
7	Енергоефективні заходи	Оптимізація споживання електроенергії та тепла	Стабільна щорічна економія комунальних витрат, підвищення комфорту праці в приміщеннях
8	Цифровізація HR-процесів	Зменшення часу на звітність, аналітику та атестацію	Прискорення прийняття рішень, підвищення точності HR-даних, полегшення планування навантаження
9	Залучення зовнішніх ресурсів	Зростання надходжень від грантів і раціонального використання інфраструктури	Розширення спеціального фонду, фінансування інноваційних проєктів, зменшення навантаження на основний бюджет

У підсумку всі прямі та непрямі економічні вигоди – від енергозбереження і зменшення кадрових ризиків до оптимізації управлінського часу й підвищення продуктивності педагогів – формують суттєвий позитивний фінансовий ефект. Інвестиції в людський капітал перестають бути статтею витрат і перетворюються на джерело довгострокового розвитку, підвищуючи стійкість ЗСШ №210, її конкурентоздатність та здатність забезпечувати якісну освіту в умовах динамічного освітнього середовища.

ВИСНОВКИ

З усього вищевикладеного можна зробити такі висновки:

1. Механізм управління людським капіталом – це системна діяльність організації, спрямована на формування, розвиток і ефективне використання знань, умінь, компетентностей та потенціалу працівників відповідно до стратегічних цілей. Його основними складовими є: планування кадрових потреб, відбір і адаптація, навчання і розвиток, мотивація, оцінювання результатів праці, наставництво, корпоративна культура, соціальна підтримка та HR-аналітика.
2. Моделі управління людським капіталом, що розглянуті в теоретичній частині (ресурсно-орієнтована, компетентнісна, стратегічна, цифрова), демонструють, що найбільш ефективною для сучасних освітніх закладів є модель, орієнтована на розвиток компетентностей і сталий професійний ріст персоналу.
3. Методичні підходи до оцінки результативності управління людським капіталом включають кількісні та якісні методи: аналіз кадрової стабільності, плинності, результатів педагогічної діяльності, рівня професійного розвитку, залученості персоналу й організаційного клімату. Використання комплексної системи показників дає змогу отримати об'єктивну картину.
4. Аналіз діяльності ЗСШ №210 показав, що заклад має достатній організаційний рівень, стабільний кадровий склад і сформовану корпоративну культуру, що підтримує професійний розвиток, співпрацю та позитивний психологічний клімат.
5. Аналіз складових механізму управління людським капіталом у школі засвідчив наявність ефективних практик у сферах кадрового планування, цифрової аналітики, розвитку компетентностей та формувального оцінювання, але водночас виявив потребу в посиленні системи наставництва, добробуту персоналу та залучення молодих педагогів.

6. Оцінка результативності управління людським капіталом ЗСШ №210 підтвердила позитивну динаміку розвитку школи: стабільність кадрового складу, підвищення якості педагогічної практики, розширення професійних програм, удосконалення інклюзивної та безпекової політики, а також зміцнення внутрішньої культури взаємодії.
7. Запропоновані напрями підвищення ефективності управління людським капіталом, сформовані на основі провідного зарубіжного досвіду, включають: кар'єрну вертикаль педагогів, ваучерну модель професійного розвитку, мережеві спільноти практики, нову систему оцінювання, програму добробуту, індукційно-наставницьку модель, розширення інклюзивних практик, цифровізацію HR-процесів і залучення зовнішніх ресурсів.
8. Економічний ефект від упровадження заходів проявляється у скороченні витрат на добір і адаптацію кадрів, зменшенні адміністративного навантаження, оптимізації енергоспоживання, підвищенні продуктивності праці та зростанні зовнішніх надходжень. Інвестиції в людський капітал виявляються фінансово виправданими та забезпечують довгостроковий позитивний результат.
9. Управління людським капіталом у школі трансформується з допоміжної функції на стратегічну, визначаючи конкурентоспроможність, якість освітніх результатів та здатність закладу до інноваційного розвитку. Ефективне управління персоналом стає головною умовою стійкості та зростання сучасного освітнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А., Остапчук Я., Пугач В. Управління людським капіталом підприємства в умовах інноваційної економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-24>
2. Азарова А., Пугач В., Скомаровський В. Математична та структурна моделі оцінювання рівня управління людським капіталом. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-24>
3. Безпечна школа 210. Офіційний сайт ЗСШ №210: розділ «Про школу». 2025. URL: <https://210.kiev.ua/> (дата звернення: 12.11.2025).
4. Гойчук В., Любомудрова Н. Вплив цифрової трансформації на стратегічне управління людським капіталом. *Via economica*, 2024, № 5, с. 28–35. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-5-4> (дата звернення: 11.11.2025).
5. Дикань В. Л., Остапюк Б. Б., Кас'ян С. Б. Управління людським капіталом як складовою ресурсного потенціалу підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2024, № 88, с. 7–17. URL: <https://doi.org/10.18664/btie.88.324935> (дата звернення: 11.11.2025).
6. Довбня С., Письменний Р. Концептуальні засади діджитального підходу в управлінні людським капіталом. *Економіка та суспільство*, 2025, № 72. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-58> (дата звернення: 11.11.2025).
7. Довідник ІСУО. Спеціалізована школа №210 (код ЄДРПОУ 22877867). 2025. URL: <https://kv.isuo.org/schools/view/id/23082> (дата звернення: 12.11.2025).
8. Слейко І., Остапів Х. Особливості управління людськими ресурсами у міжнародному бізнесі. *Вісник Львівського університету. Серія: Міжнародні відносини*. 2017. С. 285-293.
9. Ільїна А. Інвестиції в інновації в системі електронного управління людським капіталом. *Актуальні питання у сучасній науці*, 2023, № 6(12). URL:

- [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-6\(12\)-37-53](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-6(12)-37-53) (дата звернення: 11.11.2025).
10. Ільїна А. Система управління людським капіталом: удосконалення та розвиток. *Суспільство та національні інтереси*, 2025, № 2(10). URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-2\(10\)-615-637](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-2(10)-615-637) (дата звернення: 11.11.2025).
 11. Ліцей (СШ) №210 м. Київ. Офіційний сайт (нова версія). 2025. URL: <https://new.210.kiev.ua/> (дата звернення: 12.11.2025).
 12. Локальний освітній портал Education.ua: СШ №210 Оболонського району. 2025. URL: <https://www.education.ua/schools/318/> (дата звернення: 12.11.2025).
 13. Матвій І., Грицев В. Управління людським капіталом туристичних агенцій. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*, 2024, № 11(53). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-11\(53\)-289-297](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-11(53)-289-297) (дата звернення: 11.11.2025).
 14. Назарко С., Канцур І., Познанська І. Управління людським капіталом в умовах війни. *Економіка та суспільство*, 2022, № 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32> (дата звернення: 11.11.2025).
 15. Ніколайчук М. В. Управління людським капіталом у системі сучасних економічних концепцій. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: економіка*, 2012, Т. 20, № 10/1, с. 24–30.
 16. Ніколайчук М. В. Управління людським капіталом у системі сучасних економічних концепцій. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: економіка*, 2012, Т. 20, № 10/1, с. 24–30.
 17. Новопольцев В. Сучасні можливості data mining в управлінні людським капіталом. *Традиційні та інноваційні підходи до наукових досліджень*, 2025, с. 126–128. URL: <https://doi.org/10.62731/mcnd-04.07.2025.006> (дата звернення: 11.11.2025).

18. Пухальська О. С. Управління людським капіталом підприємства : thesis. 2011. С. 172-175. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/3820> (дата звернення: 11.11.2025).
19. Радкевич Д. Взаємозв'язок між соціальною інклюзією та людським капіталом: економічні аспекти. *Сучасний стан та пріоритети модернізації фінансово–економічної системи: теорії та пропозиції*, 2024. URL: <https://doi.org/10.36059/978–966–397–426–2–11> (дата звернення: 11.11.2025).
20. Ревтюк Є. А. Мотивація в умовах застосування концепції управління людським капіталом. *Інвестиції: практика та досвід*, 2016, № 1 (січ.), С. 25–29.
21. Ревтюк Є. А. Теоретичні основи управління людським капіталом в умовах економіки знань. *Формування ринкових відносин в Україні*, 2014, № 7/8 (158/159), с. 123–126.
22. Ревуцька Л. Є. Управління людським капіталом підприємства в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2014, вип. 46 (спецвип.), с. 51–51.
23. Рудь Н. Т. Інноваційний розвиток регіону: управління людським капіталом. *Економічні науки. Серія “Регіональна економіка”*, 2022, № 19(75), с. 225–235. URL: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19\(75\)-27](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19(75)-27) (дата звернення: 11.11.2025).
24. Ряд відкритих даних: Clarity Project – Спеціалізована школа №210 (ЄДРПОУ 22877867). 2025. URL: <https://clarity-project.info/edr/22877867> (дата звернення: 12.11.2025).
25. Спеціалізована школа №210 м. Київ. URL: [https://210.kiev.ua/images/pages/139/1662925765_660,00%202pH\).pdf](https://210.kiev.ua/images/pages/139/1662925765_660,00%202pH).pdf) (дата звернення: 14.11.2025).
26. Стратегічне управління людським капіталом як складова розвитку підприємства / L. Lipych та ін. *Economic Journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University*, 2019, Т. 1, № 17, с. 45–55. URL: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2019-01-45-55> (дата звернення: 11.11.2025).

27. Талашова Н. В. Оцінювання системи управління людським капіталом підприємства : thesis. 2020. 154 с. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/9235> (дата звернення: 11.11.2025).
28. Тимошова О. Є. Управління людським капіталом підприємства : thesis. 2012. С. 92-93. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/28433> (дата звернення: 11.11.2025).
29. Фейсбук-спільнота «ЗСШ 210 (Оболонський р-н)». 2025. URL: <https://www.facebook.com/groups/school210/> (дата звернення: 12.11.2025).
30. Формування системи управління людським капіталом регіону : thesis / О. В. Сторожук та ін. 2017. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/7185> (дата звернення: 11.11.2025).
31. Шостаковська А. В., Чабаненко О. Трансформація управління людським капіталом на основі блокчейну. *Economics and Management*, 2024, с. 18–24. URL: <https://doi.org/10.36919/2312-7872.1.2024.18> (дата звернення: 11.11.2025).
32. Юрченко Г. М., Захарченко Р. В., Лєсьо А. П. Цифрові трансформації в управлінні людським капіталом. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, 2024, № 12, с. 172–177. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.12.172> (дата звернення: 11.11.2025).
33. Argyris C. Understanding Organizational Behavior. Homewood Ill : Dorsey Press. 1960. 179 p. URL: https://openlibrary.org/books/OL5797670M/Understanding_organizational_behavior (дата звернення: 11.11.2025)
34. Armstrong M. Армстронг's *Handbook of Human Resource Management Practice*. 13-е вид. London: Kogan Page, 2014. 440 p. URL: https://e-uczelnia.uek.krakow.pl/pluginfile.php/604792/mod_folder/content/0/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf (дата звернення: 11.11.2025).
35. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 1991, pp. 99–120.

36. Becker G. S. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. New York: Columbia University Press, 1964. URL: <https://archive.org/details/humancapitaltheo0000beck> (дата звернення: 11.11.2025).
37. Boyatzis R. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons, 1982. 382 p.
38. Burns T. Management in action. *Journal of the Operational Research Society*. 1957. Vol. 8, No. 2. P. 45-60.
39. Davenport T. Human Capital Management: Avoiding the Competency Trap. *Harvard Business Review*, January–February 2010. 210 p.
40. Dessler G. *Human Resource Management*. 15-е вид. Boston: Pearson-Prentice Hall, 2016. 753 p.
41. Drucker P. F. *The Practice of Management*. London, 2007. 368 p.
42. Edmondson A. *Teaming: How Organizations Learn, Innovate and Compete in the Knowledge Economy*. San Francisco: Jossey-Bass, 2012. 352 p.
43. Florida R. *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community & Everyday Life*. New York: Basic Books, 2002. 576 p.
44. Gates B. *The Road Ahead*. New York: Viking, 1995. 286 p.
45. Gibson C. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Boston: McGraw-Hill, 1991. 624 p.
46. Guest D. Human resource management and performance: a review of the research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 1997, pp. 263–276.
47. Hackman R. *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Boston: Harvard Business School Press, 2002. 312 p.
48. Herzberg F. *The Motivation to Work*. New York: Wiley, 1966. 19 p.
49. Kudin S., Fedyk M., Furman D. Управління людським капіталом в умовах пандемічної нестабільності. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*, 2022, № 4(22). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-4\(22\)-194-207](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-4(22)-194-207) (дата звернення: 11.11.2025).

50. Lewin K. *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. New York: Harper & Row, 1951. 388 p.
51. Lipych L., Radishchuk T. Управління людським капіталом у креативних індустріях. *Сталий розвиток економіки*, 2024, № 2(49), с. 42–48. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-7> (дата звернення: 11.11.2025).
52. Makazan Ye. V. Деякі аспекти стратегії управління людським капіталом на підприємстві. *Економіка. Фінанси. Право*, 2017, № 12/3, с. 36–39.
53. Maslow A. *Motivation and Personality*. 2-е вид. New York: Harper & Row, 1970. 394 p.
54. McClelland D. *The Achieving Society*. New York: Free Press, 1961. 552 p.
55. McGregor D. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960. 471 p.
56. Mintzberg H. *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2009. P. 231-240.
57. Nonaka I. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press, 1998. 13 p.
58. Rogers C. *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy*. Boston: Houghton Mifflin, 1995. 420 p.
59. school210 (@school210_kiev) • Instagram photos and videos. *Instagram*. URL: https://www.instagram.com/school210_kiev/ (date of access: 12.11.2025).
60. Schultz T. W. *Investment in Human Capital*. *The American Economic Review*, Vol. 51, No. 1, 1961, pp. 1–17. URL: <https://la.utexas.edu/users/hcleaver/330T/350kPEESchultzInvestmentHumanCapital.pdf> (дата звернення: 11.11.2025).
61. Schwab K. *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva: World Economic Forum, 2016. 172 p.
62. Senge P. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday, 1990. 24 p.
63. Spencer L. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, 1993. 392 p.

64. Steers R. Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, 1977, pp. 46–56.
65. Takeuchi H. *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press, 1995. 284 p.
66. Turylo A. Концепція оцінки і управління людським капіталом підприємства. *Economic Journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University*, 2019, Т. 2, № 18, с. 44–50. URL: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2019-02-44-50> (дата звернення: 11.11.2025).
67. Ulrich D. *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 12 p. URL: <https://www.scribd.com/doc/38807129/Human-Resource-Champions> (дата звернення: 11.11.2025).
68. Weick K. *Strategic Knowledge Management in Theory and Practice*. Chichester: Wiley, 2001. 409 p.