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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Формування стратегії роботи з персоналом в закладі дошкільної освіти»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0514-упз
спеціальності 051 «Економіка»
освітньої програми «Управління
персоналом та економіка праці»

Никончук Г.В.

Керівник д.е.н., професор

Дашко І.М.

Рецензент д.е.н., професор, зав. каф. економіки, організації та управління підприємствами Криворізького національного університету

Шахно А.Ю.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

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

«____»_____року

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

Никончук Ганні Володимирівні
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи «Формування стратегії роботи з персоналом в закладі дошкільної освіти»
   керівник роботи: Дашко Ірина Миколаївна, д.е.н., професор
   затверджені наказом ЗНУ від «25» березня 2025 року № 440-с

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

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці та методичні розробки різних вчених з питань кадрової політики, дані мережі Інтернет, дані власних досліджень, дані про результати діяльності КЗДО КТ № 220 КМР.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити сутність теоретичних основ формування кадрової політики в закладах дошкільної освіти, Розглянути особливості організації діяльності КЗДО КТ №220 КМР, Розглянути сучасні методи оцінки ефективності кадрової політики та визначити їх застосування у практиці роботи КЗДО, Оцінити організаційну структуру та основні показники діяльності КЗДО КТ №220 КМР, Розкрити заходи щодо забезпечення ефективного функціонування кадрової політики у КЗДО КТ №220 КМР, сформувати методичні підходи до оцінки кадрової політики у КЗДО КТ №220 КМР, Розглянути практичні пропозиції щодо реалізації ефективної кадрової політики в КЗДО КТ №220 КМР.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 5 рис., 31 табл.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	завдання прийняв
1	Дашко І.М., д.е.н., професор	05.08.2025 р.	05.08.2025 р.
2	Дашко І.М., д.е.н., професор	09.09.2025 р.	09.09.2025 р.
3	Дашко І.М., д.е.н., професор	03.10.2025 р.	03.10.2025 р.

7. Дата видачі завдання 24 червня 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Студент _____ Г.В.Никончук
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ І.М.Дашко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

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

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 93 с., 5 рис., 31 табл., 60 джерел.

Об’єктом дослідження є система управління персоналом в закладах дошкільної освіти.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних основ, аналіз практичного досвіду та визначення шляхів удосконалення системи управління персоналом в закладах дошкільної освіти.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішено такі завдання: розкрити сутність, принципи та особливості кадрового менеджменту в системі освіти; проаналізовано організацію роботи з персоналом; виявлено проблеми та тенденції у сфері управління кадрами; розроблено рекомендації щодо оптимізації кадрової стратегії, спрямованої на підвищення ефективності діяльності колективу.

Під час виконання кваліфікаційної роботи застосовано методи дослідження: теоретичний аналіз і синтез наукової літератури, порівняльний аналіз вітчизняного й зарубіжного досвіду, системний підхід, узагальнення результатів практики в закладі дошкільної освіти.

У процесі дослідження отримано такі наукові результати: визначено стратегічні напрями розвитку кадрового менеджменту в умовах трансформації освітньої системи України; обґрунтовано теоретико-методичні засади управління персоналом в закладах дошкільної освіти; розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики, підвищення ефективності діяльності персоналу та формування сприятливого психологічного клімату в колективі.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ЗАКЛАД ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ, КАДРОВА СТРАТЕГІЯ, МОТИВАЦІЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ

SUMMARY

Master's thesis: 93 pages, 5 figures, 31 tables, 60 sources.

The object of the study is the personnel management system in preschool education institutions.

The subject of the study is the process of forming and implementing a personnel strategy using the example of the Municipal Preschool Educational Institution of Combined Type No. 220 of the Kryvyi Rih City Council.

The purpose of the thesis is to substantiate the theoretical foundations, analyse practical experience and identify ways to improve the personnel management system in preschool educational institutions.

In accordance with the stated goal, the following tasks were solved in the work:

– to reveal the essence, principles and features of personnel management in the education system;

– to analyse the organisation of work with personnel at the Municipal Combined Preschool Education Institution No. 220 of the Kryvyi Rih City Council;

– to identify problems and trends in the field of personnel management;

– to develop recommendations for optimising personnel strategy aimed at improving the effectiveness of the team.

During the qualification work, the following research methods were used: theoretical analysis and synthesis of scientific literature, comparative analysis of domestic and foreign experience, a systematic approach, and generalisation of the results of practice in a preschool education institution.

The research yielded the following scientific results: strategic directions for the development of human resource management in the context of the transformation of the Ukrainian education system were identified; theoretical and

methodological foundations for personnel management in preschool education institutions were substantiated; developed practical recommendations for improving personnel policy, increasing the effectiveness of personnel activities, and forming a favourable psychological climate in the team.

The practical significance of the research lies in the possibility of using the proposed approaches and recommendations in the activities of preschool education institution managers to develop human resources, improve the motivation system, and increase the quality of the educational process.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, PRESCHOOL EDUCATION INSTITUTION, HUMAN RESOURCE STRATEGY, MOTIVATION, EFFECTIVENESS, HUMAN RESOURCE POTENTIAL, PROFESSIONAL COMPETENCE, EDUCATIONAL MANAGEMENT

ЗМІСТ

ВСТУП…….. 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ЗАГАЛЬНІ ПІДХОДИ
ЩОДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ …….. 11
1.1 Управління трудовими ресурсами: ключові поняття, функціональні завдання, принципи…….. 11
1.2 Специфіка управлінських підходів у сфері освіти…….. 15
1.3 Досвід зарубіжних країн у сфері кадрового менеджменту в дошкільній освіті……. 22
Висновки до розділу 1……. 29
РОЗДІЛ 2 ПРАВОВІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОМУНАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ (ЯСЛА-САДОК)КОМБІНОВАНОГО ТИПУ №220 КРИВОРІЗЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ……. 31
2.1 Загальна характеристика КЗДО КТ №220 КМР та основні нормативно-правові документи, що регламентують діяльність закладу……. 31
2.2 Особливості організації та проведення кадрової роботиу у КЗДО КТ №220 КМР…… 36
2.3 Аналіз практики управління персоналом в КЗДО КТ №220 КМР…… 53
Висновки до розділу 2……. 59
РОЗДІЛ 3 СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У КЗДО КТ №220 КМР…….. 60
3.1. Обґрунтування необхідності модернізації кадрової стратегії в КЗДО КТ №220 КМР……. 60
3.2. Формування ефективної стратегії управління персоналом у КЗДО КТ №220 КМР…… 70
Висновки до розділу 3……. 82
ВИСНОВКИ…….. 84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 87
ДОДАТКИ

ВСТУП

Сучасний етап розвитку українського суспільства характеризується динамічними змінами у соціально-економічній, політичній та освітній сферах. Реформування системи освіти вимагає оновлення управлінських підходів, орієнтованих на підвищення ефективності діяльності закладів, зокрема дошкільної освіти. Одним із ключових чинників успішного функціонування освітньої установи є грамотна організація роботи з персоналом, адже саме педагогічний колектив визначає якість освітнього процесу, психологічний клімат у закладі та рівень довіри суспільства до системи дошкільної освіти.

Управління персоналом у закладах дошкільної освіти має свою специфіку, зумовлену особливостями педагогічної діяльності, морально-психологічними аспектами взаємодії в колективі та високими вимогами до професійної компетентності працівників. Кадровий менеджмент у цій сфері поєднує класичні принципи менеджменту з педагогічними підходами до організації навчально-виховного процесу, що потребує від керівників закладів особливої управлінської гнучкості, стратегічного мислення та вміння мотивувати колектив до інноваційної діяльності.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю вдосконалення кадрової політики в закладах дошкільної освіти, підвищення ефективності роботи персоналу, упровадження сучасних методів управління, які відповідають вимогам сьогодення. У період децентралізації та розширення автономії закладів освіти особливого значення набувають питання стратегічного управління кадрами, формування професійно компетентного, мотивованого та згуртованого педагогічного колективу.

Об’єктом дослідження є система управління персоналом у закладах дошкільної освіти.

Предметом дослідження – процес формування та реалізації кадрової

стратегії на прикладі Комунального закладу дошкільної освіти комбінованого типу №220 Криворізької міської ради.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних основ, аналіз практичного досвіду та визначення шляхів удосконалення системи управління персоналом у закладах дошкільної освіти.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі основні завдання дослідження:

– розкрити сутність, принципи та особливості кадрового менеджменту в системі освіти;

– проаналізувати організацію роботи з персоналом у Комунальному закладі дошкільної освіти комбінованого типу №220 Криворізької міської ради;

– виявити проблеми та тенденції у сфері управління кадрами;

– розробити рекомендації щодо оптимізації кадрової стратегії, спрямованої на підвищення ефективності діяльності колективу.

Методи дослідження: теоретичний аналіз і синтез наукової літератури, порівняльний аналіз вітчизняного й зарубіжного досвіду, системний підхід, узагальнення результатів практики в закладі дошкільної освіти.

Наукова новизна роботи полягає у визначенні стратегічних напрямів розвитку кадрового менеджменту в умовах трансформації освітньої системи України, а також у розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення кадрової політики в закладах дошкільної освіти.

Практична значущість дослідження полягає в можливості використання запропонованих підходів і рекомендацій у діяльності керівників закладів дошкільної освіти для підвищення ефективності управління персоналом, розвитку кадрового потенціалу та формування сприятливого психологічного клімату в колективі.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати роботи були представлені у наукових публікаціях та матеріалах конференцій, зокрема:

1. Фаховий журнал категорії Б «Економіка та суспільство». Тема: «Конфлікти в колективі: причини, профілактика та методи вирішення» (2025 р.).

2. Фаховий журнал категорії Б «Економічний простір: збірник наукових праць». Тема: «Вплив штучного інтелекту на процеси прийняття управлінських рішень» (2025 р.).

3. Фаховий журнал категорії Б «Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки: збірник наукових праць». Серія: «Економічні науки». Тема: «Сучасні виклики та перспективи формування стратегії роботи з персоналом в умовах цифровізації» (2025 р.).

4. Фаховий журнал категорії Б «Актуальні проблеми сталого розвитку». Тема: «Інвестування у цифрову епоху: роль криптовалют у трансформації ринку» (2025 р.).

Робота складається зі вступу, трьох розділів та підрозділів, висновків до розділів та загальних висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Обсяг кваліфікаційної роботи – 94 сторінки.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ЗАГАЛЬНІ ПІДХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Управління трудовими ресурсами: ключові поняття, функціональні завдання, принципи

У науковій спільноті немає єдиної точки зору щодо важливості трудових ресурсів для розвитку економіки країни, окремих галузей, регіонів чи підприємств. Це пов’язано з неоднозначністю трактування самого поняття. Тому доцільним є аналіз трудових ресурсів з огляду на їхній внутрішній зміст, а також формулювання визначення, яке б відображало їхню роль та значення в економічному поступі підприємств.

Сучасні працівники вже не просто продають свою працю, а пропонують конкретну діяльність, спрямовану на створення доданої вартості. Вартість праці стає складовою цієї новоствореної вартості, забезпечуючи тим самим процес відтворення робочої сили. Соціальні трансформації ведуть до змін економічних взаємин, а разом з ними змінюються і кількісні та якісні характеристики трудових ресурсів, задіяних у виробництві на різних етапах економічного розвитку. Чим динамічніше розвиваються економічні зв’язки, тим глибше трансформується зміст поняття трудових ресурсів.

Це пояснюється ключовою роллю трудових ресурсів у забезпеченні результативності й стабільності функціонування підприємств, які є складовою національної економіки. Успішність компанії значною мірою визначається рівнем кваліфікації, освіти, професійної підготовки персоналу, а також ефективною системою мотивації. Трудові ресурси є важливою економічною категорією і потребують глибокого аналізу, як і будь-які інші виробничі ресурси.

Категорія «трудові ресурси» оцінюється як за кількісними, так і за

якісними характеристиками, відповідаючи сучасному баченню важливих і специфічних ресурсів виробничої системи. Вона охоплює не лише фізичну здатність людини до праці, а й її мотивацію, бажання працювати, а також усвідомлене застосування власних знань, навичок і досвіду.

Основні визначення категорії «трудові ресурси» систематизовано, що наведено нижче (табл. 1.1):

Таблиця 1.1 – Підходи вітчизняних учених до визначення сутності трудових ресурсів

Автор	Визначення трудових ресурсів
Давидюк Т. В.	Трудові ресурси розглядаються як ключова продуктивна сила суспільства, найактивніша частина населення, що забезпечує зростання суспільного виробництва.
Сапега О. О.	Це специфічний економічний ресурс, кількісно виражений через працівників зі знаннями й навичками, що можуть бути задіяні у виробництві.
Багрій К. Л.	Активне населення, яке має необхідні фізичні та розумові здібності, а також професійні знання для участі в господарській діяльності.
Сардак Е. В., Балабанова Л. В.	Трудові ресурси втілюють систему взаємозв'язків між особами, колективами та суспільством у сфері виробництва, розподілу і використання робочої сили, враховуючи суспільні та індивідуальні інтереси.
Богацька Н., Гендега А.	Це частина населення, здатна за певних умов розвитку продуктивних сил долучатися до суспільного виробництва в межах трудових відносин.
Сьомченко В. В., Конєва А. В.	Трудові ресурси – це кадровий потенціал компанії, що визначається чисельністю працівників з інтелектуальними, фізичними та розумовими здібностями.
Бойко О. Г.	Це легальна частина населення, яка має фізичні та розумові можливості для створення товарів і надання послуг.
Череп А. В.	Розглядаються як складова професійно-кваліфікаційної структури людського капіталу, пов'язана з розвитком трудових відносин та використанням потенціалу працівників.
Дідченко О. І.	Це основна сила суспільного виробництва, що виступає носієм соціально-економічних відносин у процесі розподілу й використання суспільних благ.

Джерело: складено автором на основі [43]

Отже, можна зробити висновок, що трудові ресурси – це частина населення, яка має необхідні фізичні та інтелектуальні здібності для здійснення виробничої діяльності або надання послуг.

Процес управління трудовими ресурсами здійснюється як на

загальнодержавному рівні, так і на рівні окремих підприємств. Державне управління передбачає регулювання трудових ресурсів у масштабах країни та її регіонів. Воно включає діяльність органів державної, регіональної, законодавчої, виконавчої та судової влади, які здійснюють централізоване управління ключовими сферами суспільного життя, економічними процесами, а також взаємодією між державою та її підвідомчими структурами. При цьому використовується комплекс відповідних методів та управлінських механізмів.

У свою чергу, управління трудовими ресурсами на підприємстві доцільно розглядати як цілеспрямований процес організації ефективного використання кадрового потенціалу. Він охоплює такі елементи, як планування, професійна підготовка, внутрішній перерозподіл праці та її раціональне застосування.

Управління персоналом на рівні підприємства охоплює низку ключових завдань, серед яких:

- визначення необхідної кількості працівників із відповідною професійною підготовкою та спеціалізацією;
- аналіз ринку праці з використанням сучасних інструментів регулювання зайнятості;
- забезпечення сприятливих умов праці, комфортного психологічного клімату та дотримання норм охорони праці й техніки безпеки;
- планування, координація та контроль виробничих процесів, оцінювання витрат і результатів, а також встановлення оптимального співвідношення між чисельністю персоналу та кількістю одиниць обладнання в різних структурних підрозділах;
- впровадження ефективних мотиваційних механізмів для підвищення продуктивності працівників;
- дослідження рівня формування доходу, розроблення систем оплати праці;
- організація діалогу між роботодавцем і працівниками шляхом

переговорів і зустрічей;

- реагування на порушення трудових норм;
- управління конфліктними ситуаціями;
- профілактика небажаної (девіантної) поведінки персоналу.

Головним чинником покращення системи управління трудовими ресурсами на підприємствах виступає активне впровадження сучасних методів і підходів до управління персоналом.

Для успішного розвитку компанії, збільшення прибутковості та збереження конкурентних позицій керівництву слід ефективно використовувати всі наявні ресурси: матеріальні, фінансові та, насамперед, людські. Завдання управління трудовими ресурсами включає: планування кадрових потреб, пошук і добір кваліфікованих фахівців, організацію навчання та підвищення кваліфікації, стимулювання мотивації працівників і підвищення продуктивності праці (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Показники результативності управління трудовим потенціалом

Джерело: складено автором на основі [41-43]

Для ефективного управління людськими ресурсами та подальшої

оцінки результативності необхідно чітко розуміти зміст поняття «менеджмент праці» та визначити його ключову мету. Під управлінням працею слід розуміти комплекс дій у межах організації, спрямованих на раціональне використання трудового потенціалу з урахуванням узгодження корпоративних цілей та індивідуальних особливостей працівників.

Основні цілі менеджменту трудових ресурсів включають: підвищення соціальної ефективності персоналу, підготовку кваліфікованих кадрів, планування потреб у працівниках, що є постійним і стратегічно важливим процесом у кожній організації. Водночас неможливо скласти вичерпний перелік завдань управління персоналом – вони змінюються залежно від обставин і цілей підприємства. Аналізуючи ці цілі, можна чітко сформулювати мету дослідження, визначити заходи для її досягнення, встановити реалістичні строки виконання та обрати оптимальні методи управління на всіх рівнях організації.

Процес управління трудовими ресурсами повинен бути безперервним, хоча окремі заходи можуть реалізовуватись автономно для впровадження конкретних елементів системи управління персоналом. Це цілісна система методів і дій – організаційних, економічних і соціальних, спрямованих на формування сприятливих умов для повноцінного розвитку та ефективного використання кадрового потенціалу підприємства.

1.2 Специфіка управлінських підходів у сфері освіти

Система освіти, як складний і надзвичайно важливий соціальний інститут, відіграє ключову структуроутворюючу роль у розвитку та функціонуванні суспільства. Саме вона забезпечує підготовку молодого покоління до повноцінного життя й ефективної діяльності в умовах конкретного соціуму, з урахуванням його звичаїв, правових і моральних норм, культурно-історичних традицій, ціннісних орієнтацій та ідеалів.

Управління освітньою системою є однією з найважливіших функцій держави та пріоритетних завдань суспільства. Якість та зміст реалізації управлінських функцій у цій сфері безпосередньо визначають рівень освіти й виховання молоді, її професійну компетентність, загальну культуру, духовний розвиток, моральні засади та переконання. Від ефективності освітнього управління залежать і процеси формування та втілення стратегічних напрямів політичного, соціального й економічного розвитку держави, а в підсумку – і рівень добробуту населення.

Особливого значення це питання набуває у контексті функціонування системи вищої освіти. Саме заклади вищої освіти формують кадровий потенціал, необхідний для реалізації стратегії розвитку держави. Їхні випускники становлять національну політичну, науково-технічну та творчу еліту, яка значною мірою визначає стратегічні пріоритети та напрями розвитку суспільства. Представники цієї еліти, завдяки своєму впливу на громадськість, організаторським здібностям і практичній діяльності, забезпечують умови для досягнення поставлених стратегічних цілей. Водночас їхня діяльність впливає на подальше удосконалення й розвиток самої освітньої системи.

Оскільки управління освітою є складовою соціального управління, його організація та реалізація повинні ґрунтуватися на фундаментальних принципах управлінської діяльності. Аналіз цих принципів дозволяє виокремити дві групи: загальнометодологічні та специфічні.

До загальнометодологічних належать принципи системності, цілісності, інтегрованості, головної ланки, діалектичної суперечності та причинно-наслідкової зумовленості.

До специфічних – принципи моральної домінанти, відповідності управління правовим нормам, а також послідовності, обов’язковості, справедливості й гуманності.

Принципи управління освітою зазвичай закріплюються в Конституції, законах та інших нормативно-правових актах держави. Вони

конкретизуються під час визначення цілей, методів та засобів управління, а також у процесі організації діяльності окремих галузей і напрямів системи освіти, закладів та їх структурних підрозділів чи складових навчально-виховного процесу.

На думку Р. Акоффа, одного з провідних сучасних фахівців у галузі менеджменту, освіта системної ери має ґрунтуватися не на поділі навчального матеріалу в межах суворо регламентованих уроків, а на розвитку в учнів прагнення до навчання та здатності його задовольняти. Він вважає, що сучасна освіта повинна передбачати індивідуальний підхід до кожного учня, максимально зберігаючи його особистісні риси та пристосовуючись до його потреб.

У сучасній системі вищої освіти України, залежно від форми власності, функціонують два основні типи закладів – державні та недержавні. Принципи управління у кожному з них мають певні відмінності, проте всі вони працюють відповідно до Конституції України, Законів України «Про освіту» та «Про вищу освіту», а також нормативних документів Міністерства освіти і науки України.

Кожен заклад вищої освіти зобов’язаний мати державну ліцензію на підготовку фахівців визначеного профілю. У ліцензії встановлюється перелік спеціальностей та гранична чисельність студентів за кожною з них. Крім того, виш самостійно розробляє та затверджує власний Статут і Концепцію освітньої діяльності, де визначаються стратегічні цілі, завдання, основні напрями розвитку та принципи організації освітнього процесу. Принципи управління освітньою діяльністю можна умовно поділити на загальні та спеціальні.

До загальних принципів належать державність, демократичність, гласність, відкритість та регіональність управління.

1. Принцип державності передбачає, що розвиток системи освіти в цілому та кожного окремого вишу здійснюється на плановій основі, а фінансування – переважно за рахунок коштів державного бюджету. При

цьому дозволяється залучення додаткових ресурсів, зокрема від платних освітніх послуг чи спонсорських внесків. Цей принцип також вимагає забезпечення належної якості підготовки фахівців згідно з державними стандартами освіти. До складу таких стандартів входять освітньо-професійна програма (ОПП), яка визначає оптимальні напрями майбутньої професійної діяльності випускника, та освітньо-кваліфікаційна характеристика (ОКХ), що встановлює вимоги до рівня його професійної компетентності. На основі ОПП та ОКХ формується навчальний план спеціальності.

2. Принцип демократичності означає, що управління освітою та діяльністю кожного закладу вищої освіти поєднує елементи громадського самоврядування з вертикаллю влади та одноосібним керівництвом ректора. Ректор має повний обсяг повноважень, передбачених законодавством України та Статутом закладу, і призначається Міністерством освіти і науки України за контрактом з урахуванням рекомендацій Ради ЗВО. При прийнятті ключових рішень щодо організації освітньої та іншої діяльності ректор зобов’язаний узгоджувати їх з Вченою радою та Радою трудового колективу, перед якими щорічно звітує.

3. Принцип гласності передбачає, що питання, які планується розглянути на засіданні Вченої ради, заздалегідь оприлюднюються для ознайомлення, і кожен викладач чи інший працівник закладу вищої освіти має право взяти участь у їх обговоренні. Рішення Вченої ради з ключових напрямів діяльності доводяться до відома колективу під час засідань кафедр і рад факультетів, а також через внутрішні друковані видання, оголошення та інші канали інформування.

4. Принцип відкритості означає, що всі питання, пов’язані з розподілом навчального навантаження, виконанням інших навчальних завдань, прийомом на роботу, проходженням конкурсного відбору, звільненням, присвоєнням наукових звань, а також розглядом дисертацій, обговорюються публічно на засіданнях кафедр та рад факультетів. Такий підхід сприяє збереженню здорового психологічного клімату, запобігає виникненню інтриг

і конфліктних ситуацій.

5. Принцип регіональності полягає, по-перше, у спрямуванні освітньої діяльності закладу на задоволення кадрових потреб регіону, а по-друге – у врахуванні під час організації навчально-виховного процесу та інших напрямів роботи рішень і рекомендацій місцевих органів влади та самоврядування, зокрема головного управління освіти і науки обласної державної адміністрації.

До спеціальних принципів управління освітою належать: суспільно-державний характер, децентралізація, демократизація, гуманізація, інтеграція, інноваційна спрямованість, компетентність та професіоналізм управління. Розглянемо детальніше зміст кожного з них.

1. Суспільно-державний характер управління передбачає, що відповідно до конституційних прав у цьому процесі можуть брати участь усі зацікавлені особи, які прагнуть забезпечити належний рівень навчання та виховання підростаючого покоління, а також якісну підготовку конкурентоспроможних фахівців для економіки, науки та культури України. Йдеться про громадян, щиро зацікавлених у розвитку національної системи освіти, чия участь реалізується через роботу шкільних рад, органів управління освітою при місцевих органах влади, опікунських рад, благодійних фондів та інших громадських об’єднань. Державний аспект управління забезпечує Міністерство освіти і науки України, яке формує та реалізує державну політику в освітній сфері, визначає загальну стратегію розвитку та здійснює науково-методичне забезпечення. Найвищим представницьким органом громадського управління освітою є Всеукраїнський з’їзд працівників освіти, який скликається Радою освіти, обраною з’їздом.

2. Децентралізація управління освітою передбачає відмову від командно-адміністративного підходу та впровадження широкого делегування повноважень по вертикалі вниз, розширення академічної автономії закладів вищої освіти та їх структурних підрозділів. Цей принцип також спрямований

на посилення ролі та прав громадських рад шкіл, наукових рад університетів і факультетів, а також їх активну участь у прийнятті управлінських рішень і визначенні напрямів діяльності закладів освіти.

3. Демократизація управління освітою означає впровадження нового, демократичного стилю керівництва, що ґрунтується на глибокій повазі до особистості педагога та здобувача освіти, довірі, підтримці самоорганізації та самоврядування як окремої особистості, так і колективу. Цей принцип відображає загальнодержавні процеси демократизації суспільства та спрямований на підвищення ролі педагогічних колективів і громадськості у визначенні стратегічних орієнтирів розвитку освіти. Він передбачає колегіальність у підготовці та ухваленні рішень, прозорість управлінських процесів, врахування громадської думки, об’єктивність і справедливість оцінювання діяльності кожного працівника з урахуванням його реального внеску у спільну справу.

4. Гуманізація управління освітою полягає у впровадженні особистісно орієнтованого підходу до організації освітнього процесу, визнанні особистості людини найвищою цінністю та неповторною індивідуальністю. Цей принцип базується на дотриманні норм педагогічної та ділової етики, поважному ставленні керівників до підлеглих, розподілі обов’язків з урахуванням індивідуальних здібностей та можливостей кожного працівника. Він передбачає створення максимально сприятливих умов для розкриття творчого потенціалу людини в інтересах особистісного розвитку, ефективної роботи закладу освіти та розвитку всієї національної освітньої системи.

5. Інтеграція управління освітою спрямована на подолання кризових явищ у національній освітній системі та забезпечення її входження до європейського й світового освітнього простору. Основними завданнями інтеграції є, по-перше, забезпечення академічної мобільності студентів і викладачів, а також підвищення конкурентоспроможності випускників на міжнародному ринку праці. З цією метою Міністерство освіти і науки України та вищі навчальні заклади активно налагоджують міжнародне

партнерство з провідними університетами світу, що передбачає проведення спільних наукових досліджень, науково-методичну діяльність, розробку та впровадження сучасних педагогічних технологій. Така співпраця сприяє, з одного боку, вдосконаленню матеріально-технічної бази та змісту освіти шляхом запозичення передового досвіду, а з іншого – подоланню фрагментарності навчального процесу, формуванню у студентів цілісної картини світу та усвідомлення власної ролі в ньому, вихованню особистої відповідальності за результати майбутньої професійної діяльності.

6. Інноваційна спрямованість управління освітою зумовлена динамічним зростанням обсягів інформації та прискоренням науково-технічного прогресу. Вона передбачає наявність у керівників освітньої галузі, закладів освіти та їх структурних підрозділів розвинених прогностичних навичок, що дозволяють своєчасно визначати перспективні напрями розвитку науки, техніки та виробництва. Це забезпечує готовність організовувати випереджальну підготовку фахівців за новими спеціальностями, здатних розробляти та впроваджувати високотехнологічні рішення, сприяючи розвитку інновацій та науково-технічного прогресу. Поряд із цим важливим завданням є формування у студентів інноваційного стилю мислення.

7. Компетентність і професіоналізм управління освітою передбачають високий рівень професійної, педагогічної та управлінської підготовки керівників і працівників управлінських структур, а також сформовану загальну й управлінську культуру, чіткі світоглядні орієнтири, моральні принципи та переконання. У сучасних ринкових умовах професіоналізм вимагає постійного самонавчання, саморозвитку та вдосконалення, уміння комплексно аналізувати складні проблеми й знаходити оптимальні шляхи їх розв’язання. Ефективний керівник здатний діяти в умовах інформаційної невизначеності, ризику та обмеженого часу, швидко приймати виважені рішення й брати на себе особисту відповідальність за їхні наслідки.

1.3 Досвід зарубіжних країн у сфері кадрового менеджменту в дошкільній освіті

Актуальність проблеми управління дошкільною освітою зумовлена потребою оперативного реагування на виклики сучасності, що вимагає модернізації всієї системи управління освітою. Нинішній стан державного управління у сфері дошкільної освіти охоплює широкий спектр інституцій, які перебувають у тісному взаємозв'язку та взаємозалежності (рис. 1.2).

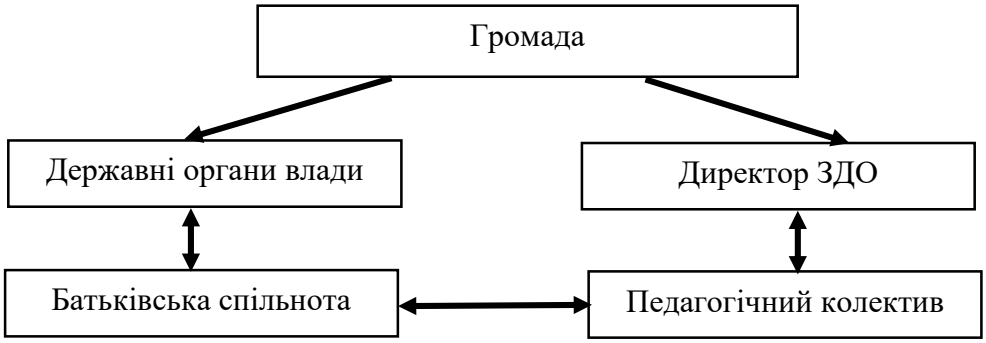


Рисунок 1.2 – Взаємодія складових системи, що забезпечують високий рівень освітньої діяльності дошкільного закладу

Джерело: складено автором на основі [15-19]

У сучасних умовах розвитку суспільства перед закладами дошкільної освіти постають нові завдання, що пов'язано з інтеграцією України до міжнародного освітнього простору, переходом суспільства на новий якісний рівень та необхідністю державотворення як історичної потреби нації.

Сучасна система дошкільної освіти України покликана не лише накопичувати власний передовий педагогічний досвід, а й інтегруватися у світовий освітній простір. Це зумовлює необхідність вивчення й аналізу надбань зарубіжних моделей управління дошкільною освітою з метою впровадження найкращих практик у вітчизняну систему.

Дослідження наукових праць зарубіжних фахівців (Х. Гренбська, Е. Браньська, М. Келар, Т. Левовіцкі, Х. Рачек, Р. Шульц, Й. Шчепаньські)

свідчить, що особливий інтерес становить досвід Польщі. Основним завданням тамтешньої дошкільної освіти є підтримка та стимулювання розвитку дитини з урахуванням її потреб і можливостей.

Загальні цілі виховання дітей віком від трьох років визначено у національній навчальній програмі та нормативних документах Міністерства національної освіти. Вони передбачають сприяння інтелектуальному, емоційному, соціальному, творчому та естетичному розвитку, а також оволодіння іноземною мовою.

Дошкільна освіта в Польщі не є обов'язковою, однак діти шостого року життя зобов'язані відвідувати або дитячі садки (przedszkola), або підготовчі класи при початкових школах (oddziały przedszkolne). З 2004/2005 навчального року Міністерство національної освіти і спорту запровадило обов'язковий нульовий клас. Управління державними закладами дошкільної освіти здійснюють органи місцевого самоврядування – комуни.

Визначальну роль у формуванні та контролі освітньої політики відіграє міністр національних справ, який зобов'язаний проводити консультації з педагогічними спілками щодо ухвалюваних рішень, а в окремих випадках отримувати їхнє схвалення. Міністерство національної освіти відповідає за всю систему освіти, крім вищої, яка перебуває у віданні міністра науки.

Управління дошкільною освітою в Польщі здійснюється на децентралізованих засадах, тобто відповідальність за функціонування закладів дошкільної освіти покладено на місцеві органи влади (комуни) (kurator oświaty, REA). Міністр національної освіти координує діяльність державної освітньої системи, частково контролює роботу керівників навчальних закладів і співпрацює з ними. Втручання органів освіти відбувається лише у випадках порушення законодавчих норм.

Заклади дошкільної освіти зобов'язані мати офіційний дозвіл на здійснення освітньої, виховної та доглядової діяльності, а також бути зареєстрованими в муніципалітеті, який контролює їхню роботу. Крім того, для початку діяльності обов'язковою є позитивна оцінка від служб пожежної

безпеки та охорони здоров’я.

До обов’язків муніципалітетів належать призначення адміністрації закладів, організація їхньої роботи та забезпечення місцями дітей віком від 5 до 7 років. Основними документами для зовнішнього й внутрішнього оцінювання діяльності дитячих садків є Указ міністра національної освіти від 2017 року про вимоги до шкіл і навчальних закладів, а також Указ про педагогічний нагляд. Педагогічний нагляд охоплює оцінювання стану й умов дидактичної, виховної та доглядової роботи, аналіз її результатів, надання допомоги закладам і педагогам у виконанні завдань, а також стимулювання їх до педагогічних, методичних і організаційних інновацій.

Директор навчального закладу має право протягом семи днів після отримання рекомендацій чи зауважень подати заперечення до органу педагогічного нагляду. Внутрішнє оцінювання проводиться керівниками та працівниками закладів, а результати внутрішніх і зовнішніх перевірок слугують підґрунтям для моніторингу якості дошкільної освіти та визначення напрямів її вдосконалення.

Система підготовки майбутніх вихователів у Польщі постійно розвивається. Популярними є трирічні педагогічні коледжі, вищі педагогічні школи та факультети університетів. Досвід Польщі є перспективним для впровадження в Україні, особливо щодо розвитку адміністративного та освітнього самоврядування на місцях, де громади, маючи різні умови, повинні шукати власні шляхи розвитку освіти, спираючись на власні ресурси та потенціал.

Для розширення уявлення про зарубіжні моделі розглянемо ієрархію управління дошкільною освітою в Молдові. Основною метою тут є вдосконалення виховного процесу та формування у дітей бажання вчитися без примусу, що сприяє їхньому особистісному успіху. Діти до 3 років, як правило, виховуються в сім’ї, яка має право на державну підтримку. За ініціативи батьків і за згоди місцевої громади органи влади або роботодавці можуть організувати дошкільне виховання для дітей цього віку (ясла).

Держава гарантує матеріальну та фінансову допомогу для виховання дітей у яслах і садках, а дошкільна освіта для дітей від 3 до 6–7 років забезпечується в дитячих садках .

Повноваження з управління та нагляду у сфері дошкільної освіти належать парламенту та уряду Молдови, місцевим державним адміністраціям і місцевим радам. Місцева адміністрація здійснює контроль за закладами в селах (комунах) і містах (муніципалітетах), а також за дитсадками в районах. Органи місцевого самоврядування вищого та нижчого рівнів мають певну автономію у прийнятті рішень, що дозволяє уряду на національному рівні зберігати контроль за ключовими параметрами освітньої системи. Прихильники децентралізації переконані, що передання повноважень на місця підвищує ефективність освіти порівняно з централізованим управлінням.

Національний уряд визначає політику, норми та фінансування закладів, а органи місцевого самоврядування нижчого рівня відповідають за призначення керівників, управління персоналом, організацію освітнього процесу та виконання бюджету. Місцеве самоврядування вищого рівня вирішує загальні питання освіти, включаючи контроль за дотриманням нормативів, створення або закриття закладів, призначення та звільнення керівництва. Таким чином, управління дошкільною освітою в Молдові є спільною компетенцією національного уряду та органів місцевого самоврядування двох рівнів, кожна з яких відповідає за підвищення якості освіти.

У Німеччині більшість освітніх закладів належать державі, хоча значну частку становлять приватні дитсадки. Управління освітою є децентралізованим і здійснюється урядами 16 земель, однак центральний уряд зберігає загальне керівництво, зокрема через розробку концепції освітньої політики та фінансування розширення мережі закладів. Згідно з Конституцією, держава контролює систему освіти, але в кожній землі функціонує власне міністерство, яке займається освітніми питаннями. На

рівні держави ключовими органами управління є Міністерство науки та освіти, Комітет з наукових досліджень і питань освіти, Наукова рада та Рада з питань освіти.

У Німеччині здійснюється системний моніторинг – процес регулярного збирання даних про ключові аспекти на державному, регіональному та місцевому рівнях (за визначенням А. Тайджимана та Т. Несвілл-Постлвейт), спрямований на досягнення трьох основних завдань:

1) підвищення ефективності роботи персоналу;

2) визначення потреб у його навчанні;

3) сприяння розвитку дитини. Державна політика орієнтована на вдосконалення діяльності працівників і підвищення поінформованості суспільства щодо якості освіти.

Організація та проведення моніторингу покладаються на місцеві органи влади, що забезпечує широкі можливості для контролю якості персоналу через інспекційні перевірки. Німецькі інспекції проводять опитування, складають рейтингові шкали, аналізують результати самооцінок. Для отримання права на перевірку закладу інспектор зобов’язаний пройти спеціальне навчання для зовнішніх оцінювачів. Після 10-денного курсу теоретичної та практичної підготовки видається сертифікат якості (BETA-Gütesiegel).

Внутрішні перевірки охоплюють самооцінювання, огляди та тести для персоналу, а зовнішні – опитування й експертні огляди. Моніторинг використовується для системного збору інформації про якість роботи працівників закладів дошкільної освіти. Серед причин його проведення уряд називає: підзвітність, інформування громадськості, покращення сервісу та продуктивності персоналу, визначення навчальних потреб працівників і дітей, а також сприяння розвитку дитини.

Отже, система управління та контролю дошкільною освітою Німеччини має багатофункціональний характер. Хоча в країні діє єдиний орган управління, забезпечення якості послуг і планування освітньої діяльності

здійснюють земельні уряди, які координують дії для досягнення спільних цілей.

У Франції, унітарній державі з трирівневою децентралізованою владою, функції у сфері дошкільної освіти розподілені між Міністерством соціальних питань та охорони здоров'я (догляд за дітьми до 3 років) і Міністерством національної освіти (освіта дітей 2–6 років). Ліцензування закладів здійснює Агентство захисту «Дитина та мати» (Protection Maternelle et Infantile), а акредитація проводиться спільно національними й місцевими органами влади.

Французька система моніторингу передбачає інспекційні перевірки та самооцінку якості послуг, зосереджуючись на кваліфікації персоналу, матеріально-технічному забезпеченні, організації навчального процесу, плануванні, командній роботі та можливостях професійного розвитку. Особлива увага приділяється співвідношенню «персонал – дитина», дотриманню санітарних норм, техніці безпеки та ефективному використанню ресурсів.

Моніторинг здійснюється трьома основними методами:

1) прямі оцінки (тести для дітей);

2) розповідні оцінки (портфоліо та описові характеристики);

3) спостереження (рейтингові шкали та контрольні списки). Хоча уряд вважає моніторинг важливим інструментом підвищення якості освітніх послуг, його результати рідко публікуються для широкої громадськості.

Таким чином, у Франції контроль та управління дошкільною освітою спрямовані на оцінювання внутрішньої роботи закладу, розвитку дітей, командної роботи персоналу та управлінських здібностей керівників.

У Південній Кореї діє дворівнева система дошкільної освіти: дитячі садки для дітей 3–5 років підпорядковуються Міністерству освіти, науки та технологій, а заклади догляду за дітьми від народження до 5 років – Міністерству охорони здоров'я та добробуту. Для роботи вихователем необхідно отримати відповідне свідоцтво або посвідчення, яке видається за

результатами виконання вимог законодавства.

У 2005 році створено Центр розвитку дитячої політики, що здійснює комплексні дослідження у сфері догляду за дітьми за фінансової підтримки уряду. Результати досліджень завжди доступні громадськості. У Кореї впроваджено систему оцінювання та сертифікації дитячих закладів, інспектування, а також стандартизацію якості догляду.

Контроль якості послуг проводиться раз на три роки, а персоналу – щорічно. Мета перевірок – інформування громадськості, підзвітність, визначення потреб у підвищенні кваліфікації, а також оцінювання задоволеності батьків. Існує два типи інспекцій: якості обслуговування (перевірка дотримання правил, умов праці, виконання програм, використання ресурсів) та якості персоналу (знання предмета, педагогічна майстерність, можливості професійного розвитку).

Широко застосовується самооцінка, що охоплює якість освітнього процесу, кадрового складу, навчального середовища, співпраці з батьками та колегами, доступність ресурсів. Оцінювання персоналу додатково включає навички командної роботи, управління та лідерства.

Під час перевірок використовують спостереження, рейтингові шкали, контрольні списки, інтерв'ю, опитування, аналіз документації. Також проводяться експертні огляди та анкетування батьків, які допомагають оцінити ефективність роботи педагогів та керівників.

Отже, система контролю та управління дошкільною освітою Кореї є комплексною та різноплановою, з акцентом на співпраці персоналу з керівництвом і міжзакладовій взаємодії. Водночас менше уваги приділяється моніторингу цілісного розвитку дитини.

У процесі наукового дослідження встановлено, що системи управління дошкільною освітою зарубіжних країн, попри наявність спільних характеристик, вирізняються власними специфічними підходами до організації та контролю, а також акумульованим перспективним досвідом. Адаптація та інтеграція кращих міжнародних практик можуть стати вагомим

чинником удосконалення вітчизняної системи управління та контролю у сфері дошкільної освіти. У зв'язку з цим доцільним видається реалізація таких заходів:

1. У комплектування Міністерства освіти і науки України, зокрема,

Директорату дошкільної та шкільної освіти Головного управління загальної середньої та дошкільної освіти, висококваліфікованими фахівцями у галузі дошкільної освіти зі стажем педагогічної роботи не менше п'яти років;

2. Забезпечення районних і міських відділів освіти компетентними спеціалістами з відповідною профільною підготовкою;

3. Інституціоналізація практики проведення закладами дошкільної освіти всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференцій на тему «Управління дошкільною освітою: досвід та перспективи»;

4. Запровадження системи підготовчих курсів для інспекторів, залучених до процесу атестації або інституційного аудиту закладів дошкільної освіти;

5. Організація спеціалізованих курсів підвищення кваліфікації для керівників ЗДО з теми «Мистецтво роботи в команді: ефективна взаємодія педагогічного колективу»;

6. Установлення дієвого механізму моніторингу працевлаштування випускників закладів вищої освіти відповідно до здобутої спеціальності;

7. Посилення контролюючої функції керівника закладу дошкільної освіти, зокрема у сфері професійного відбору педагогічних кадрів із профільною дошкільною освітою.

Висновки до розділу 1

У першому розділі проведено теоретичний аналіз сутності та особливостей кадрового менеджменту в системі освіти, зокрема в закладах

дошкільної освіти. Встановлено, що управління персоналом у цій сфері має власну специфіку, зумовлену одночасно як загальними закономірностями менеджменту, так і особливостями педагогічної діяльності.

З’ясовано, що ефективність роботи ЗДО значною мірою залежить від професійної компетентності, мотивації та злагодженої взаємодії колективу, а також від здатності керівника застосовувати сучасні методи підбору, розстановки та розвитку кадрів. Особливу увагу в кадровому менеджменті приділяють формуванню сприятливого психологічного клімату, підвищенню кваліфікації працівників і створенню умов для їхнього професійного зростання.

Аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду засвідчив, що в більшості країн спостерігається тенденція до децентралізації управління дошкільною освітою, розширення автономії закладів та підвищення ролі місцевих органів влади. Запозичення кращих міжнародних практик може сприяти вдосконаленню кадрової політики в українських ЗДО, за умови їх адаптації до національних реалій.

Таким чином, кадровий менеджмент у закладах дошкільної освіти є багатогранною системою, яка потребує комплексного підходу та постійного оновлення управлінських методів, зважаючи на зміни соціально-економічного середовища та зростаючі вимоги до якості освіти.

РОЗДІЛ 2
ПРАВОВІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОМУНАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ (ЯСЛА-САДОК)КОМБІНОВАНОГО ТИПУ №220 КРИВОРІЗЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1 Загальна характеристика КЗДО КТ №220 КМР та основні нормативно-правові документи, що регламентують діяльність закладу

Комунальний заклад дошкільної освіти (ясла-садок) комбінованого типу №220 Криворізької міської ради (далі – КЗДО КТ №220 КМР) є закладом освіти, що здійснює догляд, виховання та навчання дітей дошкільного віку відповідно до державних стандартів дошкільної освіти України.

Заклад функціонує, як комунальне підприємство та підпорядковується управлінню освіти Криворізької міської ради. У КЗДО КТ №220 КМР створено умови для забезпечення гармонійного розвитку дітей, реалізації їх творчого потенціалу та підготовки до навчання у школі [2].

Таблиця 2.1 – Данні про КЗДО КТ №220 КМР [1]

Повне найменування: - українською мовою	Комунальний заклад дошкільної освіти (ясла-садок) комбінованого типу №220 Криворізької міської ради
Скорочене найменування: - українською мовою	КЗДО КТ №220 КМР
Організаційно-правова форма	Комунальна установа
Місце знаходження	Україна, 50083, м.Кривий Ріг, Тернівський район, вул. Юрія Липи 6
Офіційний сайт	HYPERLINK "https://zolota- r
Вид діяльності	85.10 Дошкільна освіта

Основною метою діяльності закладу є забезпечення якісної дошкільної освіти, охорони здоров'я, фізичного, психічного, соціального, мовленнєвого та емоційного розвитку дітей відповідно до вимог Базового компонента дошкільної освіти України.

Заклад спрямовує свою діяльність на:

– формування у дітей цілісного світогляду, активної життєвої позиції та ключових компетентностей, необхідних для подальшого навчання в школі;

– реалізацію принципів гуманної педагогіки, особистісно орієнтованого, компетентнісного та діяльнісного підходів у навчально-виховному процесі;

– забезпечення корекційної роботи з дітьми, які мають особливі освітні потреби, зокрема через інклюзивну та спеціальну освіту;

– створення безпечного та розвивального середовища, що сприяє гармонійному розвитку кожної дитини.

Діяльність КЗДО №220 регламентується нормативно-правовими актами, які визначають правові засади функціонування дошкільних навчальних закладів в Україні. До основних документів належать:

– Конституція України – гарантує право на освіту, визначає її доступність та обов'язковість дошкільного навчання.

– Закон України «Про освіту» – встановлює правові основи функціонування освітньої системи України.

– Закон України «Про дошкільну освіту» – визначає організаційно-правові засади дошкільної освіти, її завдання та принципи.

– Базовий компонент дошкільної освіти України – державний стандарт дошкільної освіти, що встановлює вимоги до змісту, рівня розвитку та виховання дітей дошкільного віку.

– Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про дошкільний навчальний заклад» – регламентує порядок діяльності закладів дошкільної освіти, їхні функції та структуру.

– Санітарний регламент для дошкільних навчальних закладів – визначає санітарно-гігієнічні норми та вимоги до організації навчально-виховного процесу.

– Статут КЗДО КТ №220 КМР – основний документ, що регулює діяльність закладу, його завдання, права та обов’язки учасників освітнього процесу.

– Локальні нормативні акти закладу – правила внутрішнього розпорядку, посадові інструкції, положення про педагогічну раду тощо.

КЗДО №220 здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України, дотримуючись державних стандартів дошкільної освіти, санітарно-гігієнічних норм та педагогічних вимог [2].

КЗДО КТ №220 КМР складається з таких основних структурних підрозділів:

Груп загального розвитку – забезпечують всебічний розвиток дітей відповідно до Базового компонента дошкільної освіти України.

Груп спеціального призначення (компенсуючого типу) – організовані для дітей з особливими освітніми потребами, які потребують корекційно-розвиткової роботи (наприклад, логопедичні групи).

Інклюзивні групи – працюють за принципами інклюзивної освіти, де діти з особливими потребами навчаються разом з однолітками за підтримки спеціалістів [2].

Методичний кабінет – забезпечує методичну підтримку педагогів, впровадження інноваційних методик та підвищення кваліфікації працівників.

Кабінет практичного психолога – сприяє психоемоційному розвитку дітей, проводить діагностику, корекційну та консультативну роботу.

Кабінет учителя-логопеда – надає допомогу дітям із порушеннями мовлення, проводить заняття з корекції мовленнєвих недоліків.

Медичний блок – включає медичний кабінет та ізолятор, забезпечує контроль за станом здоров'я дітей, профілактичні огляди та надання першої медичної допомоги.

Музична та спортивна зали – використовуються для проведення занять з музики, ритміки, фізичного виховання, а також організації свят і розваг.

Харчоблок – забезпечує приготування збалансованого та корисного харчування відповідно до санітарно-гігієнічних вимог.

Адміністративно-господарський відділ – відповідає за матеріально-технічне забезпечення закладу, організацію безпеки та комфортного середовища дітей [2].

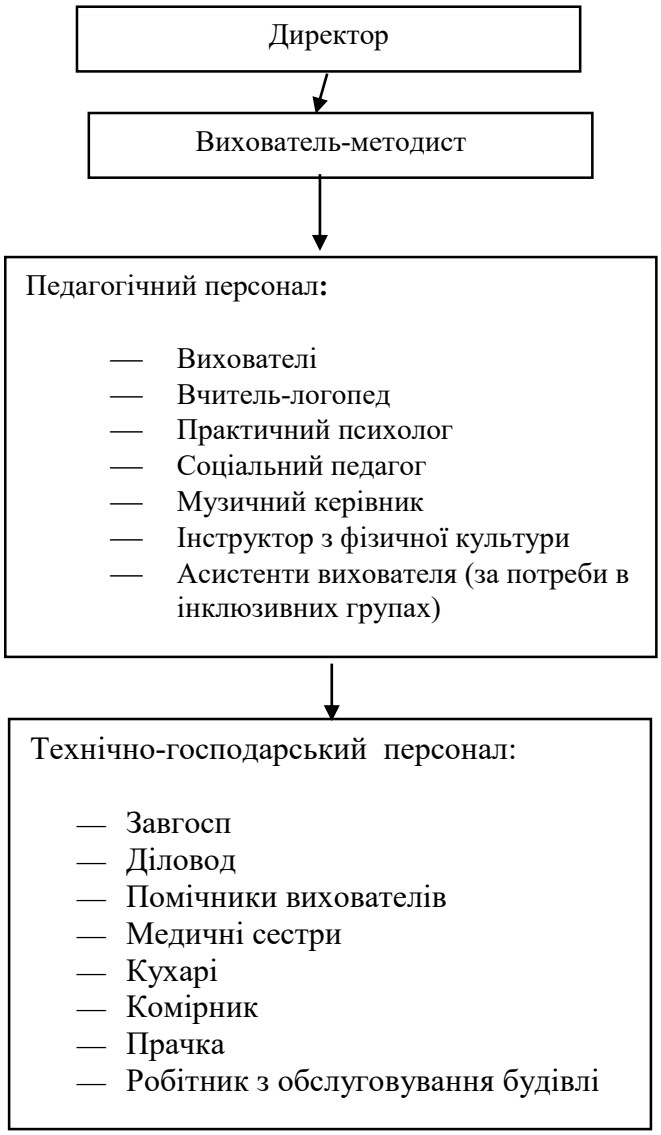


Рисунок 2.1 – Організаційна структура КЗДО КТ№220 КМР

Джерело: складено автором на основі [3]

У закладі працює висококваліфікований педагогічний колектив, що

включає вихователів, логопедів, дефектологів, психологів, медичних працівників, технічних працівників та адміністративний персонал.

Таблиця 2.2 – Кількісний склад педагогічних працівників КЗДО КТ

Рік	Усього педпрацівників	Вихователі	Вихователь-методист	Муз. керівник	Інструктор з фізкультури	Психолог	Логопед	Дефектолог	Соцпедагог	Керівник гуртка
2022	15	7	1	1	1	1	2	1	–	–
2023	16	8	1	1	1	1	2	1	–	–
2024	16	8	1	1	1	1	2	1	–	1

№220 КМР (2022–2024 рр.) [1]

Таблиця 2.3 – Розподіл за кваліфікаційними категоріями (педагогічних працівників КЗДО КТ №220 КМР (2023–2025 рр.) [1]

Рік	Спеціаліст вищої категорії	Спеціаліст I кат.	Спеціаліст II кат.	Спеціаліст	Без категорії
2022	4	3	2	6	–
2023	5	3	2	6	–
2024	5	3	2	6	–

Кадровий склад КЗДО КТ №220 КМР у 2022–2024 навчальних роках залишається стабільним (15–16 педагогів). Основну групу складають вихователі (50%), серед яких є педагоги зі значним стажем роботи. У закладі працює повний комплект фахівців: вихователь-методист, музичний керівник, інструктор з фізичної культури, практичний психолог, вчителі-логопеди, дефектолог. У 2024 році з’явилася посада керівника гуртка.

За кваліфікаційними категоріями домінують педагоги з категорією «спеціаліст» (6 осіб), проте зберігається ядро висококваліфікованих кадрів – 5 педагогів вищої категорії, 3 – I категорії, 2 – II категорії.

За даними табл. 2.4 можна відмітити, що чисельність працівників з кожним роком зменшується. Такі зміни в чисельності працюючих пов’язана з початком воєнної агресії російської федерації проти України.

Таблиця 2.4 – Інформація про чисельність працівників КЗДО КТ №220 КМР за 2022 – 2024 роки [3]

Показник	2022 рік	2023рік	2024рік	Відхилення, осіб	
				2023-2022 рр.	2024-2023 рр.
Середня чисельність працівників,осіб					
В тому числі					
-жінок					
-чіловіків					
Перевага жінок,осіб					

Таким чином, колектив закладу характеризується збалансованим кадровим потенціалом: поєднанням досвідчених педагогів з молодими спеціалістами, наявністю необхідних фахівців для інклюзивної та корекційної роботи, стабільністю у кваліфікаційних показниках.

2.2 Особливості організації та проведення кадрової роботи у КЗДО КТ №220 КМР

Комунальний заклад дошкільної освіти комбінованого типу №220 Криворізької міської ради (КЗДО КТ №220 КМР) надає освітні послуги в галузі дошкільної освіти для дітей дошкільного віку. Ці послуги допомагають створити сприятливе середовище для розвитку кожної дитини, забезпечуючи її всіма необхідними умовами для гармонійного та всебічного розвитку.

КЗДО КТ №220 КМР функціонує як заклад дошкільної освіти комбінованого типу, що передбачає організацію роботи з дітьми різних вікових категорій, у тому числі з особливими освітніми потребами. Управління персоналом здійснюється відповідно до чинного законодавства України, нормативних документів Міністерства освіти і науки України та внутрішніх положень закладу [2].

Для наочності зміни в освітньому процесі закладу за останні роки узагальнено у табл. 2.6, що відображає програми, інноваційні підходи та

участь у конкурсах.

Таблиця 2.5 – Основні послуги та сфери їх застосування в КЗДО КТ №220 КМР [2]

№	Послуга	Опис	Сфера застосування
1	Освітні послуги для дітей дошкільного віку	Проведення занять для дітей 2-6 років, навчальні програми для всебічного розвитку.	Освітній процес, розвиток когнітивних, соціальних і мовленнєвих навичок.
1	Інклюзивне навчання	Адаптовані програми для дітей з особливими потребами, створення спеціальних умов.	Соціальна інтеграція дітей з ООП, психологічна адаптація.
2	Розвиток творчих здібностей	Заняття з музики, танців, театру, малювання, проведення святкових заходів.	Розвиток творчих навичок, естетичне виховання, комунікація.
3	Фізичне виховання та здоров'я	Фізкультура, ранкова гімнастика, спортивні заходи, ігри на свіжому повітрі.	Підтримка фізичного розвитку, формування здорових звичок.
4	Психологічна підтримка	Консультації психолога, допомога в адаптації, розвиток емоційної стійкості.	Психологічна підтримка дітей і батьків, розвиток соціальних навичок.
5	Організація харчування	Збалансоване харчування відповідно до медичних рекомендацій.	Збереження здоров’я, забезпечення якісного харчування дітей.

Також представлено узагальнені дані щодо особливостей організації освітнього процесу в КЗДО КТ №220 КМР у динаміці протягом 2022–2025 навчальних років. Порівняльний аналіз засвідчує сталість використання базових освітніх програм («Українське дошкілля», «Віконечко»), водночас відбувається поступове розширення інноваційних підходів та тематичних акцентів.

Так, у 2022–2023 н.р. домінувала дистанційна форма навчання з використанням електронних освітніх платформ і сервісів, у 2023–2024 н.р. ключовою тенденцією стало впровадження професійних спільнот педагогів, орієнтованих на патріотичне та здоров’язбережувальне виховання, тоді як у 2024–2025 н.р. з’явився виразний акцент на кібербезпеку, STEM-ініціативи та формування фінансової грамотності дітей і педагогів.

Таблиця 2.6 – Особливості освітнього процесу в КЗДО КТ №220 КМР [2]

Навчальний рік	Освітні програми	Інноваційні підходи та платформи	Методична/інноваційна діяльність	Участь у конкурсах та проєктах
2022–2023	«Українське дошкілля», «Віконечко» (для дітей із ЗПР)	Дистанційна форма; Google Classroom, Prometheus, ED-ERA, LearningApps, Всеосвіта, Освітній ХАБ, UNICEF тощо	Майстер-класи з ІКТ; творча група вихователів; семінар-практикум «Експериментально-дослідницька діяльність»	«Марафон привітань», «Мовні перлинки», LEGO-БУМ, «Рік незламності!», Всеукраїнський проект «Небезпечні пригоди», MOVE Week 2023
2023–2024	«Українське дошкілля», «Віконечко»	Змішаний формат; ті ж онлайн-сервіси + акцент на патріотичне виховання	Професійні спільноти вихователів, інструкторів, музичних керівників; теми про здоров’язбереження та ІКТ	ІІІ та IV Міжнародне заняття доброти, Global Money Week (конкурс «Власна монета»), Noosphere Space Art Challenge, «Фінанси плануй – Україну будуй», Art- та Photo-challenge, фестиваль «Сузір’я талантів»
2024–2025	«Українське дошкілля», «Віконечко» (зберігається)	Акцент на кібербезпеку, STEM-ініціативи, фінансова грамотність	Педагогічна платформа (тема «Кібербезпека та інформаційна безпека»); участь у STEM-весна – 2025	V Міжнародне заняття доброти; Global Money Week 2025 (кубок, диплом); Noosphere Space Art Challenge; «Гроші в лапах: Місія можлива!»; виставки «Гарбузятко», «Віртуальний всесвіт», «Дитяче королівство»; І місце у кінофестивалі «Рідне Криворіжжя»; конкурс «Я знаю свою Батьківщину!»

Щороку простежується активна участь закладу у всеукраїнських, обласних та міжнародних конкурсах і проєктах: від мовно-культурних та мистецьких заходів у 2022–2023 н.р. до фінансово-економічних і STEM-проєктів у 2024–2025 н.р. Це свідчить про динамічний розвиток освітнього середовища, гнучке реагування на сучасні виклики та системну роботу педагогічного колективу над підвищенням якості освіти.

Основними складовими організації робочого процесу в КЗДО КТ №220 КМР є:

– розподіл обов’язків між адміністративним, педагогічним та технічним персоналом;

– гнучкий графік роботи для забезпечення безперервності освітнього процесу;

– регулярне підвищення кваліфікації педагогічних працівників через курси, семінари та тренінги;

– контроль та оцінювання якості освітнього процесу адміністрацією закладу;

– співпраця з батьками та громадськими організаціями з метою забезпечення всебічного розвитку дітей [3].

Заклад активно впроваджує інноваційні підходи до організації освітнього процесу та управління персоналом. Основними напрямками інноваційної діяльності в закладі є:

Використання сучасних інформаційних технологій:

– запровадження електронного документообігу для оптимізації адміністративних процесів;

– використання інтерактивних технологій у навчальному процесі (смарт-дошки, мультимедійні презентації, освітні програми);

– створення електронних методичних матеріалів для педагогів;

– використання мобільних додатків для комунікації з батьками та контролю за навчальним процесом.

Інклюзивна освіта:

– запровадження адаптованих програм для дітей з особливими освітніми потребами;

– використання корекційних методик та індивідуального підходу до кожної дитини;

– співпраця з логопедами, психологами та іншими фахівцями для надання комплексної підтримки дітям;

– впровадження сенсорних кімнат та спеціалізованого обладнання для

дітей із порушеннями розвитку.

Інноваційні методи виховання та навчання:

– впровадження STEM-освіти для розвитку логічного мислення та творчих здібностей дітей;

– методика «ЛЕГО-конструювання» як засіб розвитку дрібної моторики та просторового мислення;

– використання проєктної діяльності у навчальному процесі для формування дослідницьких навичок;

– впровадження методики «Навчання через гру» для підвищення мотивації дітей до пізнання;

– використання екологічних проєктів для формування у дітей відповідального ставлення до навколишнього середовища.

Підвищення кваліфікації персоналу:

– організація вебінарів та онлайн-курсів для педагогів;

– обмін досвідом із закордонними освітніми закладами;

– проведення майстер-класів та воркшопів із залученням експертів у сфері дошкільної освіти;

– впровадження програм менторства та стажування для вихователів;

– використання технології «рефлексивного аналізу» для постійного вдосконалення педагогічної практики [2, 3].

У КЗДО КТ №220 КМР питанням з управління кадрами, займається керівник закладу. Його діяльність у цій сфері включає сукупність заходів, які передбачають аналіз та оцінку потреб у персоналі; вивчення ринку праці та його сегментів; дослідження очікувань співробітників щодо кар’єрного розвитку; розповсюдження інформації про вакансії в межах закладу та серед потенційних кандидатів; підбір, набір, адаптацію, навчання та розвиток персоналу [6].

Кадрова політика КЗДО КТ №220 КМР базується на таких засадах:

– забезпечення якісного освітнього процесу відповідно до освітніх

програм і стандартів;

– відповідність компетенцій працівників вимогам освітньої діяльності;

– індивідуальний підхід до підбору персоналу з урахуванням професійних та особистісних якостей;

– системне підвищення кваліфікації та професійний розвиток педагогів;

– оцінювання результатів діяльності працівників на основі досягнень вихованців;

– справедлива система оплати праці та соціальних гарантій;

– дотримання норм трудового законодавства та відсутність дискримінації.

Керівник закладу здійснює кадрову політику відповідно до чинного законодавства України та внутрішніх нормативних документів закладу [5].

Кадрова документація, включаючи особові справи, трудові книжки, накази та інші облікові документи, ведеться відповідно до законодавчих норм. Особові справи містять особисті дані, документи про освіту, трудову діяльність, підвищення кваліфікації тощо. Після звільнення працівника особова справа передається до архіву закладу.

Керівник закладу також забезпечує облік трудових книжок, реєстрацію подяк, нагороджень, дисциплінарних стягнень, а також ведення обліку відпусток працівників відповідно до законодавчих норм. Уся кадрова документація ведеться у відповідності до затверджених нормативних актів та інструкцій [4].

Аналізуючи структура персоналу за статтю, яка відображена на рис. , робимо висновок, що персонал підприємства складається переважно з жінок. Їх питома вага від загальної кількості складає: 2022 рік – 97,2%; 2023 рік – 97,06%; 2024 рік – 96,97%.

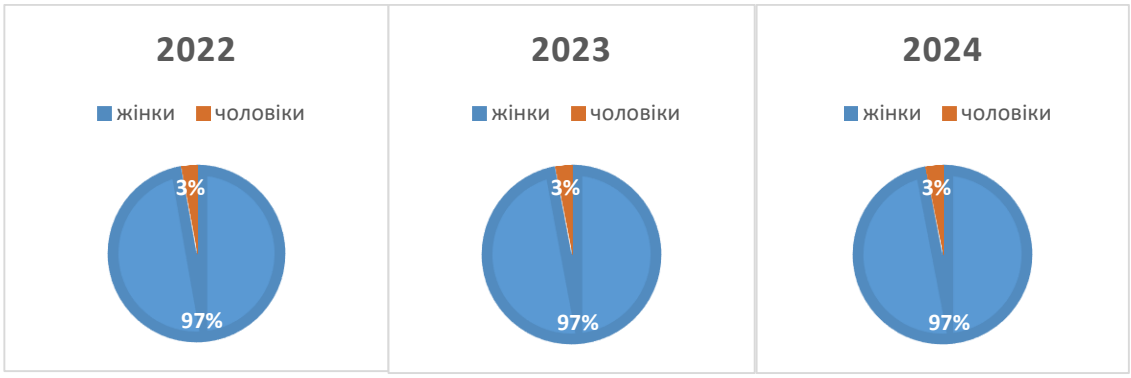


Рисунок 2.2 – Структура персоналу за статтю

Побудовано за результатами [3]

Чоловіки представлені лише одиничними випадками і переважно займають технічні або допоміжні посади.

Невеликі зміни питомої ваги жінок протягом 2022–2024 рр. свідчать про стабільність гендерної структури закладу.

Таблиця 2.7 – Гендерний склад персоналу КЗДО КТ №220 КМР [3]

Стать	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2023-2022, %	Відхилення 2024-2023, %
Жінки	35	33	32	-5,7	-3,0
Чоловіки	1	1	1	0	0
Всього	36	34	33	-5,6	-2,9
Питома вага жінок, %	97,2	97,06	96,97	-0,14	-0,09

Така ситуація є типовою для закладів дошкільної освіти, де соціально сформовані ролі та професійні уподобання визначають більшість кадрів жіночої статі.

Згідно з даними табл. 2.7, більшість працівників КЗДО КТ №220 КМР становлять особи віком до 45 років, їх частка коливається в межах 66,7%–54,5% (рис. 2.3). Співробітники віком від 45 до 60 років складають від 39,3% до 27,8% від загальної чисельності персоналу. Найменшу частку займають працівники вікової категорії старше 60 років – лише 3,03%–5,7%. Це свідчить про відносно молодий склад

персоналу.

Таблиця 2.8 – Аналіз чисельності персоналу за віковою ознакою [3]

Показник	2022 рік	2023рік	2024рік	Відхилення відхилення, %	
				рр.	рр.
Середня чисельність працівників,осіб					
В тому числі					
до 45 років					
до 60 років					
більше 60 років					

Керівництву закладу варто й надалі приділяти увагу залученню та розвитку молодих фахівців, які в перспективі зможуть гідно замінити досвідчених співробітників і зайняти керівні посади.

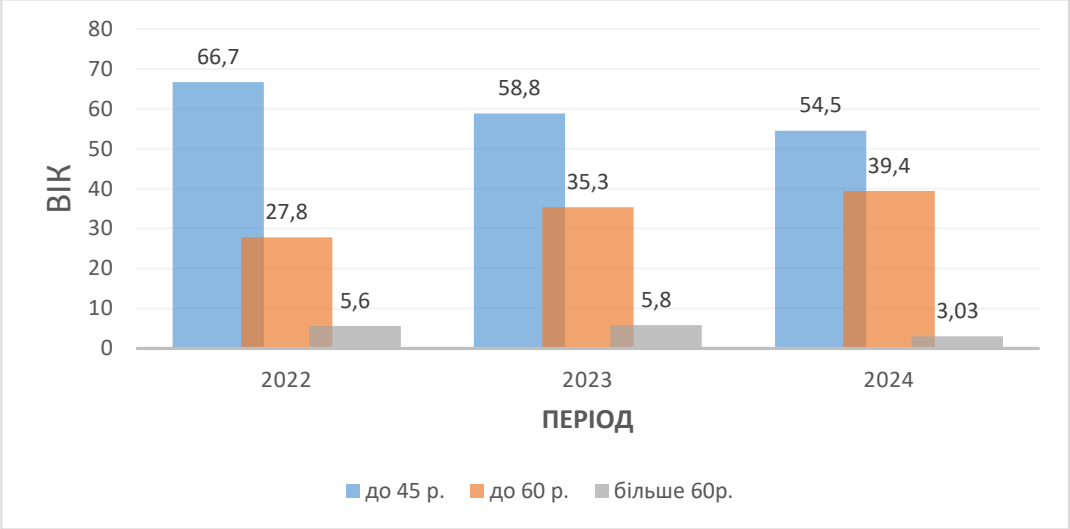


Рисунок 2.3 – Питома вага вікових категорій персоналу

Побудовано за результатами [3]

Табл. 2.9 показує структуру персоналу закладу за рівнем освіти та стажем роботи у 2022–2024 роках. Переважають працівники з повною вищою освітою та стажем 5–25 років. Загальна чисельність персоналу поступово зменшується з 36 до 33 осіб, при цьому деякі категорії стажу та освіти мають незначні коливання.

Таблиця 2.9 – Кваліфікаційний рівень працівників КЗДО КТ №220 КМР [3]

№	Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2023-2022, %	Відхилення 2024-2023, %
1	Повна вища освіта	22	21	20	-4,5	-4,8
2	Базова вища / фахова передвища	7	7	6	0	-14,3
3	Середньо-спеціальна освіта	3	3	3	0	0
4	Стаж до 5 років	7	7	6	0	-14,3
5	Стаж 5–15 років	13	12	11	-7,7	-8,3
6	Стаж 15–25 років	10	10	10	0	0
7	Стаж понад 25 років	6	5	6	-16,7	20,0
Всього працівників		36	34	33	-5,6	-2,9

Набір працівників у КЗДО КТ №220 КМР здійснюється на вільні вакансії, що передбачені штатним розписом. Керівник, враховуючи потреби закладу та навчально-виховного процесу, подає заявки до відділу кадрів щодо відкритих вакансій та необхідності залучення нових працівників, вказуючи вимоги до кваліфікації кандидатів. Вимоги до персоналу визначаються залежно від посади, професії, ситуації на ринку праці та потреб самого закладу дошкільної освіти [11].

Підбір персоналу у Комунальному закладі дошкільної освіти (ясла-садок) комбінованого типу №220 Криворізької міської ради здійснюється відповідно до вимог чинного законодавства України, зокрема Кодексу законів про працю України, Закону України «Про освіту», «Про дошкільну освіту», Статуту закладу та колективного договору.

Метою системи підбору кадрів є формування високопрофесійного педагогічного колективу, здатного забезпечити якісний освітній процес, психологічний комфорт дітей та ефективну взаємодію з батьками.

Основними джерелами комплектування кадрів є:

– випускники педагогічних університетів і коледжів;

– фахівці із суміжних галузей, які мають педагогічну освіту;

– працівники, що повертаються з відпустки по догляду за дитиною;

– педагоги, які переходять із інших закладів освіти міста.

– Під час прийому на роботу застосовується індивідуальний підхід.

Процес підбору включає:

– співбесіду з керівником закладу та методистом;

– аналіз професійних досягнень кандидата;

– перевірку документів про освіту;

– оцінювання рекомендацій, результатів попередньої діяльності;

– ознайомлення з корпоративною культурою ЗДО.

Особливу увагу приділяють особистісним якостям кандидата: відповідальності, комунікативним здібностям, емоційній стійкості, креативності, здатності працювати в команді та бажанню професійно розвиватися.

Таблиця 2.10 – Етапи підбору кадрів у КЗДО КТ №220 КМР [3]

Етап	Зміст роботи	Відповідальні особи
1	Визначення потреби у кадрах (аналіз вакансій, штатного розпису)	Директор, діловод
2	Пошук кандидатів (оголошення, база резюме, рекомендації)	Директор, методист
3	Проведення співбесіди та тестування	Директор, вихователь-методист
4	Аналіз відповідності вимогам посади	Директор, методист
5	Оформлення прийому на роботу	Діловод
6	Наставництво та адаптація нового працівника	Методист, наставник

З метою підвищення ефективності кадрової політики у закладі застосовується система наставництва – до новопризначених педагогів прикріплюють досвідчених вихователів, які допомагають адаптуватися до умов роботи, опанувати сучасні методики та стандарти дошкільної освіти.

Розстановка працівників у КЗДО КТ №220 КМР здійснюється з урахуванням таких критеріїв:

– рівень освіти та кваліфікаційна категорія;

- професійний досвід і результати атестації;
- індивідуальні здібності, темперамент, психологічна сумісність;
- побажання працівників щодо напрямів розвитку та підвищення кваліфікації.

У закладі функціонує система внутрішнього кадрового резерву, яка передбачає можливість заміщення вакантних посад шляхом внутрішньої ротації або підготовки працівників до нових посад через:

- курси підвищення кваліфікації;
- участь у семінарах, вебінарах, тренінгах;
- наставництво та самоосвіту;
- участь у методичних об’єднаннях.

Атестація педагогічних працівників є невід’ємним елементом системи управління якістю освітнього процесу у Комунальному закладі дошкільної освіти (ясла-садок) комбінованого типу №220 Криворізької міської ради. Її основною метою є підвищення ефективності педагогічної діяльності, стимулювання професійного зростання працівників, удосконалення освітнього процесу та забезпечення об’єктивної оцінки рівня кваліфікації педагогічних кадрів.

Атестація здійснюється відповідно до Типового положення про атестацію педагогічних працівників України (наказ МОН України №930 від 06.10.2010 р. зі змінами). У закладі функціонує атестаційна комісія І рівня, до складу якої входять керівник, заступник завідувача, голова профспілкового комітету та досвідчені педагоги.

Комісія забезпечує дотримання принципів об’єктивності, відкритості й прозорості атестації; розгляд і узагальнення результатів діяльності педагогів; підготовку рекомендацій щодо присвоєння або підтвердження кваліфікаційних категорій і педагогічних звань.

Таблиця 2.11 – Види атестації педагогічних працівників у КЗДО КТ №220 КМР [3]

№	Вид атестації	Характеристика	Періодичність
1	Чергова	Проводиться один раз на 5 років з метою підтвердження чи підвищення категорії	1 раз на 5 років
2	Позачергова	За ініціативою педагога або адміністрації у разі високих результатів діяльності чи зміни посади	За потреби

Підвищення кваліфікації у КЗДО КТ №220 КМР здійснюється на постійній основі відповідно до затвердженого перспективного плану. Заклад створює умови для професійного розвитку вихователів, практичних психологів, логопедів, музичних керівників, інструкторів з фізичного виховання.

Таблиця 2.12 – Форми підвищення кваліфікації педагогічних працівників у КЗДО КТ №220 КМР [3]

№	Форма	Приклади реалізації	Періодичність
1	Курси підвищення кваліфікації при ІППО	Криворізький педагогічний інститут ДВНЗ «КНУ», ІППО МОН України	Раз на 5 років
2	Семінари, тренінги, майстер-класи	Міські, районні, внутрішні заходи закладу	Щорічно
3	Вебінари, онлайн-конференції	Prometheus, EdEra, НаУрок, Всеосвіта	Постійно
4	Самоосвіта	Ознайомлення з сучасними методиками, ведення педагогічного щоденника	Безперервно
5	Участь у професійних спільнотах	Творчі групи, педагогічні ради, методоб’єднання	Регулярно

Система наставництва та підтримки молодих спеціалістів у КЗДО КТ №220 КМР

У закладі функціонує цілісна система наставництва, спрямована на адаптацію, професійне становлення та підтримку молодих педагогів. Вона реалізується відповідно до Положення про наставництво, затвердженого наказом директора ЗДО, та передбачає індивідуальний супровід молодих спеціалістів протягом перших двох років роботи.

Мета системи наставництва:

- забезпечення успішної адаптації молодих фахівців до професійної діяльності;
- формування педагогічної майстерності та культури спілкування з дітьми, колегами та батьками;
- підтримка у плануванні, проведенні освітньої роботи та веденні документації;
- стимулювання саморозвитку та підвищення кваліфікації.

Таблиця 2.13 – Форми наставница та їх реалізація у КЗДО КТ №220 КМР [3]

№	Форма наставництва	Опис/метод реалізації	Відповідальні	Очікуваний результат
1	Індивідуальні консультації	Наставник проводить щотижневі зустрічі з молодим педагогом для обговорення труднощів, планування занять	Наставник, молодий педагог	Підвищення впевненості, швидка адаптація
2	Відвідування занять	Наставник відвідує заняття молодого педагога та надає рекомендації	Наставник	Професійний розвиток, підвищення якості освітнього процесу
3	«Школа молодого педагога»	Тематичні тренінги, семінари, майстер-класи для молодих фахівців	Методист, наставник	Оволодіння сучасними методиками, розвиток компетентностей
4	Спільні методичні заходи	Участь у педрадах, творчих групах, обміні досвідом	Всі педагогічні працівники	Поглиблення знань, формування командної взаємодії
5	Ведення щоденників та електронної бази	Фіксація досягнень, рекомендацій, методичних знахідок	Молодий педагог, наставник	Систематизація досвіду, саморефлексія

Табл. 2.13 демонструє основні напрями організації наставницької діяльності у КЗДО КТ №220 КМР. Система передбачає використання різноманітних форм роботи, які забезпечують ефективну адаптацію молодих педагогів. Індивідуальні консультації допомагають розв’язувати конкретні професійні труднощі, тоді як відвідування занять наставником сприяє аналізу

практичної діяльності та підвищенню педагогічної майстерності.

Особливою формою є «Школа молодого педагога», де фахівці беруть участь у семінарах, тренінгах, обговореннях. Такі заходи дозволяють молодим спеціалістам швидко оволодіти сучасними методиками, розвивати професійні компетентності, переймати досвід колег. Ведення щоденників спостережень та електронної бази сприяє саморефлексії й систематизації особистих напрацювань. У результаті реалізації зазначених форм досягається поєднання теоретичної підготовки з практичними навичками, а також підвищується якість освітнього процесу.

Таблиця 2.14 – Форми наставница та їх реалізація у КЗДО КТ №220 КМР [3]

Роль наставника	Основні функції	Термін супроводу	Очікувані результати для молодого педагога
Порадник	Консультації щодо організації занять, документації, поведінки дітей	Перші 6 місяців	Адаптація до робочого процесу, зменшення стресу
Ментор	Розвиток педагогічної майстерності, допомога в плануванні і проведенні заходів	1–2 роки	Формування професійних компетенцій, підвищення ефективності роботи
Координатор	Організація участі у методичних заходах, навчальних семінарах, творчих групах	1–2 роки	Розширення професійного кругозору, обмін досвідом
Мотиватор	Підтримка, заохочення ініціативи, розвиток самостійності	Постійно	Підвищення зацікавленості в роботі та саморозвитку

У табл. 2.14 відображено ключові функції наставника, який виступає не лише консультантом, а й ментором, координатором та мотиватором професійного зростання молодого спеціаліста.

На початковому етапі (перші шість місяців) головна роль наставника полягає у наданні порад і методичної підтримки – це допомагає новопризначеним педагогам швидко адаптуватися, упевнено почувати себе в

колективі, уникати професійних помилок. Подальший супровід у форматі менторства та координації сприяє формуванню педагогічної майстерності, залученню молодих спеціалістів до методичної роботи та обміну досвідом.

Роль мотиватора є наскрізною – наставник підтримує ініціативу, заохочує до творчого підходу, сприяє розвитку самостійності. Таким чином, наставництво у закладі дошкільної освіти забезпечує цілісний процес професійного становлення молодого педагога, поєднуючи психологічну, методичну та організаційну підтримку.

Матеріальне стимулювання є основною складовою системи мотивації персоналу у КЗДО КТ №220 КМР. Воно забезпечує базовий рівень задоволення потреб працівників і включає оплату праці, надбавки, премії, матеріальну допомогу тощо. Динаміку основних показників матеріального стимулювання за останні три роки подано у табл. 2.9.

Таблиця 2.15 – Динаміка матеріального стимулювання працівників КЗДО КТ №220 КМР за 2022–2024 рр. [3]

Рік	Загальний фонд заробітної плати (грн)	Середня зарплата працівника (грн/міс)	Надбавки (у % до окладу)	Преміювання (середнє значення, грн)	Примітки
2022	3 200 000	8 500	15 %	1 000	Стабільна виплата, часткове преміювання до свят
2023	3 600 000	9 200	20 %	1 500	Збільшення фонду з/п за рахунок підвищення тарифів
2024	4 100 000	10 000	20–25 %	2 000	Підвищення ставок та преміювання за результатами року

З табл. 2.15 видно орієнтовне зростання фонду оплати праці та рівня преміювання, що відображає позитивні тенденції у сфері матеріальної мотивації працівників. Варто зазначити, що наведені показники є узагальненими, адже фактичні суми залежать від індивідуальних окладів, посади, стажу та інших факторів.

Окрім основної заробітної плати, у закладі застосовується система

додаткових матеріальних заохочень, що враховує особисті досягнення, стаж, напруженість праці та професійну майстерність педагогів. Структуру матеріальних стимулів подано у табл. 2.10.

Таблиця 2.16 – Види матеріального стимулювання працівників КЗДО КТ №220 КМР

Вид стимулювання	Зміст	Приклади застосування
Основна заробітна плата	Оплата праці згідно з тарифною сіткою	Зарплата вихователів, помічників вихователя, технічного персоналу
Надбавки	За вислугу років, престижність праці, інтенсивність роботи	10–25 % від посадового окладу
Премії	Винагороди за досягнення у роботі	Премії до професійних свят, за участь у конкурсах
Матеріальна допомога	Одноразова підтримка працівників	Виплата на оздоровлення, у складних життєвих обставинах

Запровадження системи гнучких надбавок і преміювання дозволяє адміністрації мотивувати працівників до підвищення якості роботи, інноваційності та відповідальності.

Нематеріальне стимулювання спрямоване на задоволення потреб працівників у визнанні, самореалізації та професійному зростанні.

У КЗДО КТ №220 КМР активно використовуються різні форми морального заохочення, розвиток корпоративної культури та підтримка професійного розвитку. Основні види нематеріальної мотивації наведено у табл. 2.17.

Отже, моральне заохочення та створення сприятливої психологічної атмосфери є важливими складовими мотиваційного процесу в КЗДО №220 КМР. Вони сприяють формуванню позитивного емоційного клімату в колективі, підвищують рівень задоволеності працівників своєю діяльністю та стимулюють їх до якісного виконання професійних обов’язків.

Таблиця 2.17 – Види нематеріального стимулювання працівників КЗДО КТ №220 КМР

Вид стимулювання	Форми реалізації	Мета
Моральне заохочення	Подяки, грамоти, відзначення на педрадах, розміщення на дошці пошани	Визнання досягнень, формування позитивного іміджу
Професійний розвиток	Курси, семінари, участь у методичних заходах	Підвищення кваліфікації, розвиток компетентностей
Корпоративна культура	Колективні свята, спільні заходи, взаємопідтримка	Згуртування колективу, створення позитивного мікроклімату
Інформаційна підтримка	Висвітлення успіхів у внутрішніх та зовнішніх комунікаціях	Мотивація до ініціативності, саморозвитку

У закладі активно застосовуються різні форми морального стимулювання: подяки, грамоти, відзначення кращих працівників під час педагогічних рад чи святкових заходів, висвітлення досягнень колективу на інформаційних стендах та у соціальних мережах. Такі заходи допомагають працівникам відчути важливість їхньої праці, підвищують самооцінку та мотивацію до подальшого професійного розвитку.

Підтримання сприятливого психологічного клімату забезпечується через відкритість у спілкуванні, взаємоповагу, командну взаємодію між педагогами, технічним персоналом і керівництвом. У закладі панує атмосфера підтримки, довіри та співпраці, що позитивно впливає на загальну ефективність роботи колективу та створює комфортні умови для всіх учасників освітнього процесу.

Так, моральне стимулювання в поєднанні з доброзичливою атмосферою в КЗДО №220 КМР сприяє зміцненню колективу, підвищенню результативності праці та формуванню відповідального ставлення працівників до своїх професійних обов’язків.

Соціальні гарантії є базовим елементом системи мотивації, оскільки забезпечують відчуття стабільності та соціального захисту працівників.

У КЗДО КТ №220 КМР вони реалізуються відповідно до чинного законодавства та внутрішніх нормативних актів закладу.

Основні види гарантій наведено у табл. 2.18.

Таблиця 2.18 – Соціальні гарантії працівників КЗДО КТ №220 КМР

Вид гарантії	Зміст	Особливості реалізації
Оплачувана відпустка	Щорічна відпустка тривалістю 24–56 днів	Виплата матеріальної допомоги на оздоровлення
Лікарняні	Оплата періоду тимчасової непрацездатності	Згідно з листками непрацездатності
Безпечні умови праці	Відповідність санітарним нормам і вимогам охорони праці	Своєчасне забезпечення засобами захисту, проведення інструктажів
Соціальна підтримка	Матеріальна або моральна допомога у складних життєвих ситуаціях	За рішенням адміністрації або профспілкового комітету

Наявність соціальних гарантій у КЗДО №220 КМР створює у працівників відчуття стабільності та впевненості у завтрашньому дні. Забезпечення належних умов праці, своєчасна виплата заробітної плати, надання відпусток, матеріальна допомога, преміювання та інші соціальні пільги формують довіру до керівництва й підвищують рівень лояльності персоналу до закладу. Такий підхід сприяє збереженню кадрового потенціалу, підвищує мотивацію працівників і створює позитивний імідж установи як надійного роботодавця.

2.3 Аналіз практики управління персоналом в КЗДО КТ №220 КМР

Задача керівника закладу – це формулювання стратегічних напрямків розвитку установи з урахуванням соціального запиту громадськості та точне визначення мети освітнього процесу. Мета повинна бути чітко зрозуміла та підтримана всіма учасниками педагогічної діяльності. Керівник має враховувати професіоналізм, організаторські здібності, готовність до нових

форм діяльності, психологічну готовність до змін та додаткових навантажень. Високо оцінюється розуміння керівником сильних і слабких сторін свого колективу. Хоча завідувач визначає обов'язки співробітників згідно з нормативними документами, у реальній діяльності він спирається на особисті якості та рольові риси (лідерські чи виконавські) кожного члена колективу [10].

Здійснювати управління діяльністю в закладі дошкільної освіти означає пізнавати та виявляти закономірності і прогресивні тенденції в освітньому процесі, спрямовувати цей процес відповідно до цих тенденцій, враховуючи об'єктивні можливості педагогів, рівень їх професійних та методичних компетентностей, а також готовність освоювати, впроваджувати і розробляти нові сучасні практики [8].

Зміни, що відбуваються в системі дошкільної освіти, обумовлені об'єктивною потребою у змінах, які відповідають розвитку суспільства та освітньої системи загалом. Вимоги до сучасної освіти та соціальне замовлення ставлять перед освітніми установами завдання працювати в режимі розвитку. Основним механізмом діяльності освітнього закладу, що розвивається, є пошук і освоєння нововведень, які сприяють проведенню якісних змін [13].

В умовах цього розвитку важливим є забезпечення високої професійної компетентності педагогів та управлінців, основою якої є особистий і професійний розвиток. Будь-які перетворення пов'язані з людьми, а саме з педагогічними колективами. Дослідження свідчать, що лише у професійно зрілому педагогічному колективі, завдяки атмосфері співпраці та взаєморозуміння, створюються умови для ефективної діяльності кожного члена, що сприяє підвищенню якості освітніх послуг [18].

Система управління персоналом КЗДО КТ №220 КМР включає набір методів, процедур та прийомів, які дозволяють забезпечити організацію необхідним персоналом і впливати на його поведінку для досягнення організаційних цілей. Основною метою управління персоналом є

забезпечення ефективної діяльності організації завдяки кваліфікованим працівникам.

До основних завдань управління персоналом у КЗДО КТ №220 КМР належать:

– адміністративно-облікова підтримка;
– кадрове планування та підбір персоналу;
– розробка систем оплати праці та пільг;
– навчання та розвиток персоналу;
– атестація та оцінка персоналу;
– формування сприятливого клімату в колективі;
– стратегічне управління та розвиток організації.

Система управління персоналом включає також планування організаційної структури управління, штатного розпису, кадрової політики, підбір персоналу на вакантні посади, ведення документації, атестацію персоналу, облік трудових відносин, мотивацію працівників та правове забезпечення [11].

Функціонування Комунального закладу дошкільної освіти (ясла-садок) комбінованого типу №220 Криворізької міської ради забезпечується за рахунок стабільного фінансування з місцевого бюджету, а також додаткових джерел. Ефективність використання фінансових ресурсів безпосередньо впливає на якість освітнього процесу, рівень матеріально-технічного забезпечення та мотивацію персоналу.

Як видно з даних табл. 2.19, основним джерелом фінансування є місцевий бюджет, що забезпечує стабільну діяльність закладу. Додаткові надходження і благодійні внески відіграють допоміжну, але важливу роль у розвитку матеріально-технічної бази та реалізації ініціатив педагогічного колективу.

Таблиця 2.19 – Джерела фінансування КЗДО №220 КМР

№	Джерело фінансування	Характеристика та напрями використання
1	Місцевий бюджет	Основне джерело фінансування. Забезпечує оплату праці працівників, нарахування, оплату комунальних послуг, харчування дітей, придбання навчальних матеріалів і засобів.
2	Додаткові надходження	Плата за додаткові освітні послуги, оренда приміщень, господарські послуги. Кошти спрямовуються на поточні потреби закладу, покращення матеріальної бази.
3	Благодійні внески	Добровільна допомога від батьків і спонсорів. Використовується для покращення умов перебування дітей, благоустрою території, оновлення меблів та обладнання.

Структура витрат на оплату праці (табл. 2.20) свідчить про те, що заклад дотримується чинного законодавства щодо нарахувань, а також практикує систему матеріального стимулювання педагогічних працівників. Доплати і надбавки є важливим елементом мотивації персоналу, особливо з урахуванням обмеженого рівня базової заробітної плати.

Таблиця 2.20 – Основні статті витрат, пов’язані з оплатою праці працівників КЗДО №220 КМР

№	Стаття витрат	Характеристика
1	Основна заробітна плата	Оплата праці відповідно до посадових окладів, тарифної сітки, навантаження та відпрацьованого часу
2	Доплати та надбавки	За педагогічне звання, кваліфікаційну категорію, вислугу років, виконання додаткових обов’язків
3	Преміювання	Матеріальне стимулювання за результатами роботи, участь у заходах, інноваційну діяльність
4	Нарахування на оплату праці	Єдиний соціальний внесок та інші обов’язкові відрахування

Найбільшу частку у структурі бюджету (табл. 2.21) займає фонд оплати праці, що є типовим для закладів дошкільної освіти. Решта коштів розподіляється між іншими напрямами – утриманням приміщень, харчуванням, підвищенням кваліфікації працівників. Це свідчить про соціальну спрямованість видатків та пріоритет кадрового забезпечення.

Заклад системно забезпечує професійний розвиток педагогічних

працівників. Окрім обов'язкових курсів підвищення кваліфікації, активно використовуються безкоштовні онлайн-ресурси та внутрішні форми навчання, що дозволяє підтримувати належний рівень педагогічної майстерності без значного навантаження на бюджет (табл.

Таблиця 2.21 – Структура бюджету КЗДО №220 КМР

Показник	Частка у загальному бюджеті, %	Характеристика витрат
Фонд оплати праці	75–80 %	Основна стаття видатків, що включає оплату праці та нарахування
Комунальні послуги	8–10 %	Оплата тепла, води, електроенергії, водовідведення
Харчування дітей	5–7 %	Забезпечення раціонального та збалансованого харчування
Матеріально-технічне забезпечення	3–5 %	Закупівля навчальних матеріалів, меблів, іграшок, господарських товарів
Підвищення кваліфікації персоналу	1–2 %	Оплата курсів, семінарів, вебінарів для педагогів.
Інші витрати	1–2 %	Поточні господарські витрати, благоустрій території

Таблиця 2.22 – Витрати на підвищення кваліфікації персоналу КЗДО №220 КМР

Форма підвищення кваліфікації	Джерело фінансування	Періодичність	Коментар
Курси підвищення кваліфікації при ЦПРПП	Місцевий бюджет / частково власні кошти	Один раз на 5 років	Дає змогу оновити професійні знання, підтвердити кваліфікацію.
Онлайн-семінари, вебінари, тренінги	Безкоштовно або за благодійні внески	Щороку	Тематика — цифровізація освіти, інноваційні технології, інклюзивне навчання.
Внутрішні педради, майстер-класи, самоосвіта	Без додаткових витрат	Постійно	Сприяють професійному обміну досвідом між педагогами.

Проведений аналіз свідчить про те, що колектив КЗДО №220 характеризується високим професіоналізмом, командною злагодженістю та активністю в освітньому просторі. Водночас існують проблеми,

типові для більшості бюджетних установ: низький рівень заробітної плати, обмежені можливості для розвитку та відсутність сучасних інструментів управління персоналом. Ці аспекти потребують подальшого вдосконалення системи мотивації та модернізації управлінських підходів.

Таблиця 2.23 – Сильні та слабкі сторони кадрового потенціалу КЗДО №220 КМР

Сильні сторони	Слабкі сторони
Злагоджений і професійний колектив, сприятливий мікроклімат у трудовому середовищі	Низький рівень оплати праці порівняно з навантаженням
Високий рівень кваліфікації педагогів, систематичне підвищення професійного рівня	Обмежені механізми матеріальної мотивації працівників
Наявність системи наставництва, внутрішнього навчання, взаємовідвідування занять	Відсутність сучасних HR-інструментів (електронного обліку, KPI)
Активна участь педагогів у семінарах, конкурсах, методичних заходах	Плинність кадрів серед молодих фахівців
Позитивний імідж закладу серед батьків та громади	Обмежені можливості професійного зростання в межах закладу
Співпраця з Центром професійного розвитку педагогічних працівників	Недостатнє фінансування оновлення матеріально-технічної бази

Аналіз сильних і слабких сторін кадрового потенціалу КЗДО №220 КМР показує, що колектив має значний професійний потенціал, позитивний мікроклімат і високий рівень кваліфікації педагогів. Серед сильних сторін – активна участь працівників у методичних заходах, наставництво, співпраця з центрами розвитку педагогічних працівників. Водночас існують проблеми, пов’язані з низьким рівнем оплати праці, обмеженими механізмами матеріальної мотивації, плинністю кадрів та нестачею сучасних HR-інструментів. Для підвищення ефективності кадрової політики необхідно посилити мотиваційні стимули, розширити можливості професійного зростання та забезпечити належне фінансування матеріально-технічної бази.

Висновки до розділу 2

Аналіз діяльності Комунального закладу дошкільної освіти комбінованого типу №220 Криворізької міської ради дозволяє зробити висновок, що заклад функціонує відповідно до чинного законодавства України та забезпечує умови для якісної дошкільної освіти, гармонійного розвитку дітей і їхньої підготовки до школи.

Організація кадрової роботи здійснюється на засадах професіоналізму, безперервного підвищення кваліфікації працівників, дотримання трудового законодавства та впровадження інноваційних підходів в управлінні персоналом. Разом з тим, спостерігається тенденція до зменшення чисельності працівників, що потребує від керівництва посиленої уваги до залучення та утримання кадрів.

Загалом система управління персоналом у закладі є комплексною і спрямованою на забезпечення ефективної діяльності колективу, створення сприятливого освітнього середовища та подальший розвиток установи.

РОЗДІЛ 3
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У КЗДО КТ №220 КМР

3.1 Обґрунтування необхідності модернізації кадрової стратегії в КЗДО КТ №220 КМР

Ефективне функціонування закладу дошкільної освіти значною мірою визначається рівнем організації управління персоналом. У сучасних умовах реформування освітньої галузі та зростання суспільних вимог до якості дошкільної освіти, модернізація кадрової політики та впровадження сучасних методів роботи з персоналом набувають особливої актуальності [1; 4]. Персонал виступає ключовим ресурсом, який забезпечує не лише реалізацію освітніх програм, а й створення сприятливого освітнього середовища, що відповідає потребам дитини, батьків та суспільства.

На практиці кадрова робота у закладах дошкільної освіти, у тому числі в КЗДО КТ №220 КМР, здебільшого обмежується веденням ділової документації, вирішенням поточних завдань у сфері трудового права, а також організацією окремих заходів з підвищення кваліфікації педагогічних працівників. Такий підхід носить переважно формальний характер і не дозволяє у повній мірі забезпечити стратегічний розвиток закладу. Кадрова служба повинна виконувати не лише функції документального супроводу, а й стати інструментом цілеспрямованого управління людськими ресурсами, що включає професійний розвиток, мотивацію, підвищення кваліфікації та створення умов для ефективної командної роботи [7].

Аналіз кадрової політики КЗДО №220 Криворізької міської ради показує, що в закладі реалізується традиційна модель управління персоналом, основною метою якої є забезпечення стабільності, дотримання нормативів та підтримання необхідного рівня укомплектованості кадрів.

Управління персоналом здійснюється за основними напрямами: набір кадрів, атестація, розподіл обов'язків, мотивація та підвищення кваліфікації. Кожен із напрямів має відпрацьовані процедурні механізми, проте характеризується переважно формальним, нормативним підходом, без орієнтації на стратегічний розвиток трудового потенціалу.

Таблиця 3.1 – Кадрова політика та напрями управління персоналом у КЗДО №220 КМР

Напрям / Елемент кадрової політики	Зміст та характеристика реалізації	Рівень впровадження / Результати
Тип кадрової політики	Традиційна модель: забезпечення мінімальної укомплектованості штатними одиницями, дотримання нормативів, базове підвищення кваліфікації. Основна увага зосереджена на стабільності роботи закладу, виконанні нормативних вимог та підтримці кадрового складу	Відповідає вимогам чинного законодавства; стабільний кадровий склад; низький рівень стратегічного планування розвитку персоналу
Набір кадрів	Підбір працівників здійснюється відповідно до штатного розпису, перевага надається фахівцям із педагогічною освітою. Застосовуються традиційні методи пошуку (оголошення, співбесіда, розгляд резюме)	Вакантні посади укомплектовуються своєчасно; відсутній кадровий резерв; процес підбору не стандартизований
Атестація та оцінка персоналу	Атестація педагогічних працівників проводиться відповідно до чинних положень. Оцінюється рівень професійної компетентності, педагогічна майстерність, результати діяльності	Регулярне проведення атестації; формальний підхід без системного плану розвитку компетентностей після оцінювання
Розподіл обов'язків	Функціональні обов'язки персоналу визначені посадовими інструкціями. Розподіл завдань здійснюється наказами директора; дотримуються норми навантаження та графіки чергувань	Чіткий поділ обов'язків; відсутня системна ротація та резервування функцій
Мотивація персоналу	Застосовуються матеріальні (надбавки, премії, доплати) та нематеріальні (подяки, грамоти, відзнаки) стимули. Переважає моральне заохочення та підтримання сприятливого мікроклімату	Підтримується позитивна атмосфера; відсутня системна програма мотивації; обмежений фонд матеріального стимулювання
Підвищення кваліфікації	Працівники проходять курси підвищення кваліфікації за планом департаменту освіти або індивідуальним графіком. Тематика здебільшого нормативно визначена	Регулярне, але переважно формальне підвищення кваліфікації; потребує орієнтації на інноваційний розвиток та особистісні освітні траєкторії

Позитивним є стабільність кадрового складу, відповідність освітньо-кваліфікаційних характеристик вимогам, наявність базового рівня професійного розвитку педагогів. Водночас виявлено низку резервів для вдосконалення, серед яких:

— недостатня системність у роботі з кадровим резервом;
— відсутність індивідуальних планів професійного зростання;
— потреба у впровадженні сучасних форм нематеріальної мотивації;
— низький рівень стратегічного планування розвитку персоналу.

Загалом кадрова політика закладу відповідає нормативним вимогам, проте потребує поступового переходу від традиційної моделі до інноваційно-стратегічної, орієнтованої на розвиток людського потенціалу, підвищення мотивації та залучення працівників до процесу управління якістю освітніх послуг.

Таблиця 3.2 – Основні проблеми кадрового забезпечення у сучасних закладах дошкільної освіти

№ з/п	Проблема кадрового забезпечення	Характеристика проблеми / її прояв у практиці ЗДО
1	Відсутність уніфікованих стандартів діяльності кадрових служб	У різних закладах дошкільної освіти кадрова робота здійснюється за власними підходами. Відсутність єдиних стандартів призводить до нерівномірності в якості документування, підбору кадрів, оцінювання персоналу
2	Недостатнє застосування інноваційних кадрових технологій	Використовуються переважно традиційні методи управління (облік, звітність, накази), тоді як сучасні технології – електронний документообіг, HR-аналітика, цифрові бази даних – майже не впроваджуються
3	Слабка регламентація функцій кадрових служб у нормативних документах	Відсутність чіткого розподілу повноважень та відповідальності між адміністрацією, кадровиком і керівниками структурних підрозділів ускладнює управління персоналом та знижує його ефективність
4	Недостатній рівень методичного та організаційного забезпечення кадрової політики	Бракує системних методичних рекомендацій, сучасних посадових інструкцій та навчальних матеріалів, що визначають зміст кадрової роботи у сфері дошкільної освіти

Як видно з табл. 3.2, сучасна система кадрового забезпечення в

закладах дошкільної освіти стикається з низкою системних проблем, що ускладнюють ефективне управління персоналом.

Передусім, відсутність уніфікованих стандартів діяльності кадрових служб зумовлює нерівномірність якості кадрової роботи у різних закладах (табл. 3.3). Недостатнє застосування інноваційних кадрових технологій обмежує можливості автоматизації процесів і зниження паперового навантаження.

Крім того, слабка регламентація функцій кадрових служб у нормативних документах спричиняє дублювання або розмитість відповідальності між адміністративними посадами.

Ще однією важливою проблемою є недостатній рівень методичного забезпечення, що не дозволяє сформувати єдину систему кадрової політики в межах галузі.

Вирішення зазначених проблем потребує розроблення чітких стандартів кадрової роботи в дошкільній освіті, упровадження сучасних HR-технологій, підвищення кваліфікації управлінського персоналу та посилення методичного супроводу кадрової діяльності.

Аналіз наведених даних свідчить, що кадрова ситуація в закладах дошкільної освіти характеризується системними викликами, зокрема – дефіцитом кадрів, високою плинністю персоналу, старінням працівників та низьким рівнем матеріальної мотивації. Ці проблеми посилюються змінами у законодавстві, підвищенням вимог суспільства до якості освіти та потребою у цифровізації кадрових процесів.

Для їх подолання доцільно впроваджувати комплексні управлінські рішення: удосконалення кадрової політики, підвищення престижності професії, розвиток системи наставництва, створення кадрового резерву та використання сучасних HR-технологій. Застосування таких підходів дозволить підвищити ефективність управління персоналом, забезпечити стабільність кадрового складу та сприяти якісному розвитку закладу дошкільної освіти.

Таблиця 3.3 – Аналіз проблем, недоліків та шляхів їх вирішення на практиці управління персоналом у ЗДО

Категорія проблеми	Сутність / Прояв проблеми	Наслідки для діяльності закладу	Можливі шляхи вирішення
Кадровий дефіцит	Нестача кваліфікованих вихователів, логопедів, практичних психологів, асистентів вихователя	Перевантаження наявних працівників; зниження якості освітнього процесу; ускладнення роботи з дітьми з особливими освітніми потребами	Активізація співпраці з педагогічними вишами; створення кадрового резерву; залучення молодих спеціалістів через наставництво, гнучкий графік, соціальні гарантії
Плинність кадрів	Молоді фахівці не затримуються у закладі через низьку оплату праці, значне навантаження та відсутність кар'єрних перспектив	Втрата кадрової наступності, підвищення витрат на адаптацію нових працівників, нестабільність колективу	Розроблення системи адаптації молодих працівників; впровадження програм професійного розвитку та морального стимулювання; збільшення надбавок за наставництво
Старіння персоналу	Значна частина працівників передпенсійного та пенсійного віку. Молоді кадри приходять неохоче	Зниження темпів впровадження інновацій; ризик кадрового «вакууму» після звільнення досвідчених працівників	Впровадження системи «наставник–молодий спеціаліст»; підготовка резерву; підвищення престижності професії через публічне визнання та позитивний імідж ЗДО
Зміни у законодавстві	Нові стандарти дошкільної освіти, вимоги до безперервного професійного розвитку педагогів	Необхідність постійного оновлення знань і навичок; додаткове навантаження на адміністрацію та педагогів	Організація внутрішніх тренінгів і семінарів; систематичний моніторинг законодавчих змін; консультаційна підтримка працівників
Соціально-економічні фактори	Інфляція, зростання вартості життя, низька заробітна плата у сфері освіти	Зниження мотивації до праці, збільшення кількості сумісників, пошук роботи в інших галузях	Ініціювання участі у грантових та проєктних програмах; залучення благодійної допомоги; підвищення нематеріальної мотивації (визнання, комфортні умови праці)
Зростання вимог суспільства та батьків до якості освіти	Підвищені очікування до освітніх програм, рівня розвитку дітей, комунікації з педагогами	Психоемоційне навантаження на вихователів, конфліктні ситуації, ризик вигорання	Проведення тренінгів із комунікації, тайм-менеджменту; розвиток емоційного інтелекту; психологічна підтримка
Необхідність цифровізації управління кадрами та освітнього процесу	Відсутність єдиних електронних баз даних, навичок роботи з цифровими інструментами; паперовий документообіг	Надмірні часові витрати, дублювання інформації, зниження ефективності управлінських процесів	Упровадження цифрових HR-систем (електронні особові справи, табелі, звіти); навчання персоналу цифровій грамотності; використання онлайн-платформ для підвищення кваліфікації

Ці проблеми обумовлюють необхідність формування комплексної кадрової стратегії, яка б ґрунтувалася на детальному аналізі функцій кадрової роботи та забезпечувала ефективне управління людськими ресурсами в умовах закладу дошкільної освіти.

Одним із ключових напрямів удосконалення кадрової політики є якісний добір та адаптація працівників. Для пошуку кандидатів доцільно застосовувати як внутрішні, так і зовнішні джерела формування кадрового потенціалу.

Добір із внутрішніх джерел (просування працівників, що вже працюють у закладі) сприяє розвитку кар'єрних перспектив, підвищує лояльність персоналу та знижує ризик плинності кадрів. Зовнішній добір, у свою чергу, дозволяє залучати нових фахівців, які можуть принести сучасні методики, інноваційні освітні підходи та практики, що сприятимуть оновленню педагогічного процесу [5].

Не менш важливим етапом кадрової політики є адаптація новоприйнятих працівників. Вона передбачає поступове входження до трудового колективу, ознайомлення з освітніми програмами, правилами внутрішнього розпорядку та традиціями закладу. Ефективна адаптація забезпечує взаємне пристосування педагога та організації, знижує ризик професійних і психологічних труднощів, формує основу для майбутньої успішної діяльності.

Основними цілями адаптації є:

- швидке освоєння професійних обов'язків;
- скорочення періоду професійної та соціальної адаптації;
- формування позитивного ставлення до роботи та підвищення рівня мотивації;
- зменшення плинності кадрів і підвищення ефективності діяльності закладу.

У КЗДО КТ №220 КМР важливо застосовувати систему наставництва, коли досвідчені педагоги допомагають новим працівникам інтегруватися в

освітній процес. Це сприяє формуванню командної взаємодії та забезпечує спадкоємність педагогічного досвіду.

Систематична оцінка професійної діяльності педагогів та інших працівників виступає важливою умовою підвищення якості освітнього процесу та ефективності кадрової політики. Вона може проводитися щомісячно, щоквартально чи щорічно залежно від завдань та потреб закладу.

Основні завдання оцінювання полягають у:

- підбитті підсумків виконання поставлених освітніх цілей;
- визначенні найрезультативніших педагогів та застосуванні заходів заохочення;
- обґрунтованому використанні матеріальних і нематеріальних стимулів;
- виявленні проблемних зон у роботі персоналу та розробці заходів для їх усунення;
- формуванні кадрового резерву для кар'єрного зростання.

У сучасних умовах реформування освітньої системи важливим завданням керівника закладу дошкільної освіти є розроблення ефективної кадрової стратегії, яка забезпечить стабільність педагогічного колективу, підвищення якості освітнього процесу та створення сприятливого іміджу установи.

Мета кадрової стратегії – формування професійно компетентного, мотивованого та згуртованого колективу, здатного реалізовувати сучасні освітні стандарти й забезпечувати високий рівень якості дошкільної освіти.

Необхідність упровадження кадрової стратегії зумовлена:

- потребою у формуванні привабливого іміджу керівника закладу для залучення молодих фахівців;
- забезпеченням стабільності колективу та зниженням плинності кадрів;
- підвищенням якості освітнього процесу через інвестиції у професійний розвиток педагогів;

– оптимізацією системи мотивації та стимулювання персоналу (поєднання матеріальних і нематеріальних методів);

– актуалізацією програм підвищення кваліфікації (участь у тренінгах, вебінарах, наставництво, онлайн-курси);

– використанням сучасних HR-технологій (електронні бази даних кадрів, індивідуальні траєкторії розвитку, гнучкі форми роботи);

– адаптацією кадрової політики до державних і муніципальних програм розвитку освіти.

Основні напрями реалізації кадрової стратегії:

1. Розвиток кадрового потенціалу – планування потреб у кадрах, підтримка професійного зростання педагогів, упровадження системи наставництва для молодих спеціалістів.

2. Мотивація та стимулювання персоналу – удосконалення системи заохочень, преміювання, морального визнання досягнень педагогів, формування позитивного психологічного клімату.

3. Формування кадрового резерву – підготовка перспективних працівників до виконання управлінських функцій.

4. Інноваційне управління персоналом – упровадження цифрових HR-рішень, створення електронного кадрового діловодства, автоматизація процесів обліку та аналітики кадрів.

5. Підвищення кваліфікації – організація безперервного навчання, самоосвіти, участі у професійних спільнотах, конкурсах та методичних заходах.

Очікувані результати модернізації кадрової політики:

– залучення та утримання кваліфікованих кадрів;

– зменшення дефіциту спеціалістів і вирівнювання вікової структури персоналу;

– зростання рівня професійної мотивації та задоволеності працею;

– підвищення якості освітніх послуг і конкурентоспроможності закладу;

– формування сучасної системи управління персоналом, що відповідає принципам економіки праці та HR-менеджменту.

Таким чином, реалізація кадрової стратегії у закладі дошкільної освіти сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом, покращенню іміджу установи та забезпеченню сталого розвитку педагогічного колективу.

План реалізації кадрової стратегії передбачає поетапне впровадження системних змін у роботі з персоналом КЗДО №220 КМР. Визначені заходи спрямовані на вдосконалення кадрової політики, розвиток професійного потенціалу працівників, формування позитивного іміджу закладу та підвищення якості освітніх послуг (табл. 3.4).

Для досягнення об’єктивності важливо поєднувати кількісні показники (виконання навчальної програми, участь у методичній роботі, рівень відвідуваності занять) із якісними критеріями (педагогічна майстерність, інноваційність, комунікативна компетентність, здатність до ефективної взаємодії з дітьми та батьками) [2]. Такий підхід дозволяє отримати цілісну картину професійної діяльності, своєчасно виявити потенційні проблеми та прийняти ефективні управлінські рішення.

Одним із провідних чинників ефективної діяльності КЗДО КТ №220 КМР є мотивація персоналу. Система мотивації повинна включати як матеріальні стимули (премії, надбавки, одноразові виплати), так і нематеріальні інструменти (подяки, грамоти, відзнаки, можливості для професійного розвитку, створення сприятливого психологічного клімату).

Особливого значення в умовах дошкільної освіти набуває нематеріальна мотивація, оскільки вона безпосередньо впливає на рівень задоволеності працівників професійною діяльністю, формує відданість закладу та стимулює прагнення до підвищення результативності [6]. При цьому слід враховувати індивідуальні потреби кожного співробітника: для одних ключовим мотиватором виступає можливість кар’єрного зростання, для інших – сприятливі умови праці, визнання та позитивна оцінка з боку керівництва.

Таблиця 3.4 – План реалізації кадрової стратегії в КЗДО №220 Криворізької міської ради

№ з/п	Етап реалізації	Основні заходи	Відповідальні особи	Термін виконання	Очікувані результати
1	Аналітико-підготовчий	- Проведення кадрового аудиту (аналіз кваліфікації, вікової структури, потреб у підвищенні кваліфікації).- Визначення сильних і слабких сторін кадрової політики.- Формування кадрового резерву	Директор, вихователь-методист, завідувач господарства	І квартал 2025 р.	Отримання об’єктивної картини кадрового потенціалу; визначення пріоритетів розвитку
2	Організаційний	- Розроблення оновлених посадових інструкцій.- Визначення індивідуальних траєкторій професійного розвитку педагогів.- Удосконалення системи наставництва для молодих спеціалістів	Директор, вихователь-методист	ІІ квартал 2025 р.	Створення умов для професійного зростання, покращення структури кадрового складу
3	Мотиваційно-розвивальний	- Запровадження комплексної системи стимулювання (премії, подяки, сертифікати, визнання досягнень).- Організація участі педагогів у тренінгах, онлайн-курсах, семінарах. Створення «Банку ідей» педагогічних ініціатив	Директор, вихователь-методист, психолог	ІІІ квартал 2025 р.	Зростання мотивації, активізація педагогічної творчості, підвищення професійної майстерності
4	Інноваційно-технологічний	- Впровадження електронної бази кадрів.- Автоматизація кадрового діловодства.- Використання HR-аналітики для планування професійного розвитку	Директор, завідувач господарства, діловод	ІV квартал 2025 р.	Оптимізація управління кадрами, підвищення ефективності документообігу
5	Оціночно-коригувальний	- Проведення моніторингу результатів реалізації кадрової стратегії.- Оцінка ефективності заходів щодо підвищення кваліфікації та мотивації персоналу.- Коригування плану розвитку персоналу відповідно до отриманих результатів	Директор, вихователь-методист, кадрова комісія	І квартал 2026 р.	Підвищення результативності кадрової політики, забезпечення сталого розвитку колективу

Формування комплексної системи мотивації дозволить:

- знизити рівень плинності кадрів;
- забезпечити стабільність та згуртованість колективу;
- сприяти зростанню продуктивності та результативності освітнього процесу;
- підвищити імідж закладу як роботодавця.

Таким чином, ефективна кадрова стратегія у КЗДО КТ №220 КМР має ґрунтуватися на комплексному підході, який включає якісний добір і адаптацію працівників, регулярне оцінювання їх професійної діяльності, а також розробку дієвої системи мотивації. Це дозволить не лише підвищити якість освітніх послуг, а й створити умови для сталого розвитку закладу в умовах сучасних освітніх трансформацій.

3.2 Формування ефективної стратегії управління персоналом у КЗДО КТ №220 КМР

Стратегічне управління в закладі дошкільної освіти є ефективним, якщо керівник поєднує в собі якості менеджера та лідера, що дозволяє йому гнучко адаптуватися до змін у середовищі закладу [9].

Аналіз проблем у сфері управління персоналом засвідчив наявність системних труднощів, характерних для сучасних закладів дошкільної освіти: дефіцит педагогічних кадрів, надмірне навантаження на працівників, низький рівень матеріальної мотивації, плинність молодих спеціалістів, старіння колективу, відсутність сучасних HR-інструментів та цифрових систем обліку. Ці чинники безпосередньо впливають на стабільність кадрового складу, якість освітнього процесу та конкурентоспроможність закладу. Водночас зазначені проблеми свідчать про потребу в оновленні кадрової стратегії, спрямованої не лише на формальне забезпечення штатної чисельності, а й на розвиток кадрового потенціалу відповідно до вимог сучасної освіти.

Для підвищення ефективності управління персоналом у закладі дошкільної освіти слід приділяти особливу увагу адаптації та мотивації працівників. Саме ці фактори сприяють утриманню кваліфікованих фахівців та зменшенню плинності кадрів [16].

Таблиця 3.5 – Зв’язок проблем управління персоналом з необхідністю оновлення кадрової стратегії та сучасні HR-підходи

Проблема	Негативні наслідки для закладу	Чому оновлення кадрової стратегії необхідне	Сучасні HR-підходи / інструменти (рішення)
Дефіцит кадрів (нестача вихователів, логопедів тощо)	Зниження якості освітніх послуг; перевантаження персоналу; черги у групи	Системне планування потреб у кадрах та механізми залучення потрібних фахівців	Employer branding; партнерство з вишами; програми стажування й стипендії; кадровий резерв; таргетований рекрутинг
Високе навантаження на працівників	Вигорання, плинність, погіршення здоров’я та якості роботи	Необхідність балансування навантажень та оптимізації робочих процесів	Аналіз навантаження, перерозподіл функцій, впровадження гнучких графіків, цифрові інструменти для автоматизації рутини
Низький рівень матеріального стимулювання	Відтік кадрів у інші галузі; низька мотивація	Потрібна комплексна політика винагороди, що поєднує матеріальне й нематеріальне	Система бонусів/надбавок, прозоре преміювання; нематеріальні програми (визнання, кар’єрні шляхи, професійні соцпакети)
Мотиваційні проблеми молодих спеціалістів	Слабка кадрова наступність; нестача інноваційних ідей	Стратегія повинна враховувати поколінняві особливості та кар’єрні очікування	Програми наставництва; індивідуальні траєкторії розвитку; менторинг; можливості для швидкого росту й професійних сертифікацій
Відсутність сучасних HR-методів (кар’єрне планування, індивідуальні траєкторії)	Нечітка система розвитку; малоефективна атестація	Потрібна система управління компетенціями та планування талантів	Компетентнісні моделі; індивідуальні плани розвитку; HR-електроніка; регулярний assessment-center
Старіння персоналу, нерівномірна вікова структура	Ризик одночасних масових звільнень; інертність до інновацій	Стратегія має містити механізми зміни вікової структури та передачі знань	Програми передачі досвіду (наставництво); поетапна заміна; цільовий рекрутинг молоді
Відсутність цифровізації кадрів	Повільне прийняття рішень; паперовий облік; втрати часу	Потреба в ефективності, прозорості та аналітиці	Електронні особові справи, HRIS/CRM, аналітика кадрів, платформи для навчання (LMS)
Зміни у законодавстві й підвищені суспільні вимоги	Додаткові вимоги до компетентностей; репутаційні ризики	Стратегія повинна бути адаптивною й орієнтованою на відповідність стандартам	Система безперервного навчання; моніторинг нормативів; гнучкі освітні програми

Після виявлення потреби в нових співробітниках необхідно розробити

чіткі критерії відбору на відповідні посади. Ці критерії мають відповідати таким вимогам:

– відповідність завданням та обов'язкам, характерним для роботи в закладі дошкільної освіти;

– наявність необхідних компетенцій для успішного виконання професійних обов'язків;

– об'єктивність та точність оцінки кандидатів;

– достатність для прийняття обґрунтованого рішення.

Реалізація стратегії управління персоналом у закладі дошкільної освіти передбачає виконання наступних дій:

– організація співпраці з навчальними закладами, центрами зайнятості та іншими установами для залучення кваліфікованих педагогів та спеціалістів;

– вибір та впровадження відповідного стилю управління, що сприяє розвитку командної роботи та творчої ініціативи;

– забезпечення комфортних умов праці та створення безпечного освітнього середовища;

– розробка системи заохочення та визнання досягнень працівників, зокрема через програми професійного розвитку;

– встановлення справедливої системи оплати праці з урахуванням кваліфікації, досвіду та результативності роботи;

– формування ефективної комунікаційної політики, що забезпечить відкритий діалог між адміністрацією, педагогами, батьками та іншими зацікавленими сторонами.

Застосування цих підходів сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом у закладі дошкільної освіти, покращенню якості освітніх послуг та розвитку позитивного іміджу закладу.

Кандидати на вакантну посаду та потенційні майбутні лідери в закладі дошкільної освіти повинні бути добре підготовлені та компетентні у своїй

сфері діяльності. Для цього розробляються кваліфікаційна карта, карта компетенцій, профіль посади або портрет ідеального кандидата [12].

Кваліфікаційна карта містить посадові інструкції та кваліфікаційні характеристики, що включають вимоги до рівня освіти, професійної підготовки, досвіду роботи та післядипломної освіти. Вона також визначає конкретні знання, навички та особистісні якості, які необхідні для роботи з дітьми дошкільного віку. Зокрема, карта може містити вимоги до знання методик раннього розвитку, володіння сучасними технологіями навчання та здатності забезпечити безпечне та комфортне середовище для дітей.

Використання кваліфікаційної карти в закладі дошкільної освіти дозволяє спростити процедуру підбору персоналу, оскільки вона чітко окреслює критерії відповідності кандидата посаді. Це значно полегшує процес аналізу можливостей претендента виконувати обов'язки та досягати поставлених цілей.

Таблиця 3.6 – Рекомендовані заходи стратегії при рекрутингу в закладі дошкільної освіти

Напрям заходу	Рекомендовані дії / інструменти
Залучення висококваліфікованих педагогів	Привернення уваги до вакансій на всіх рівнях; акцент на професійні досягнення та компетенції
Моніторинг та пошук талантів	Постійний моніторинг ринку праці; участь у освітніх заходах; створення бази перспективних кандидатів
Використання різноманітних джерел	Педагогічні університети; курси підвищення кваліфікації; онлайн-освітні портали та спільноти
Інструменти залучення пасивних кандидатів	Робота через професійні мережі; запрошення на відкриті уроки та майстер-класи; цілеспрямовані пропозиції
Гнучка система заохочень	Матеріальні бонуси; премії; визнання досягнень; участь у професійному розвитку
Адаптація та наставництво	Програми введення в посаду; наставництво досвідчених педагогів; регулярні зустрічі та підтримка новачків

Під час співбесіди з кандидатами на посаду в закладі дошкільної освіти інтерв’ю повинно бути ретельно сплановане та структуроване. Список

питань має бути єдиним для всіх кандидатів, але після ознайомлення з резюме або анкетою можуть бути додані додаткові питання для уточнення інформації.

Особливу увагу слід приділити оцінці педагогічних навичок, рівню знань про вікові особливості дітей дошкільного віку, навичкам взаємодії з батьками та вмінням працювати в команді. Важливо також оцінити мотивацію кандидата до роботи в сфері дошкільної освіти та його готовність до професійного розвитку.

Таким чином, впровадження кваліфікаційної карти та грамотна організація співбесіди сприятимуть ефективному підбору персоналу та формуванню команди професіоналів у закладі дошкільної освіти.

Підготовлений перелік питань включають до опитувального листа, на підставі якого розробляються спеціальні форми для реєстрації відповідей кандидата та особистих спостережень інтерв'юера.

Для ефективного планування оптимальної чисельності персоналу та проведення співбесід у закладі дошкільної освіти необхідно врахувати такі положення:

– вивчення нормативів планування чисельності педагогічного та допоміжного персоналу з урахуванням вітчизняного та міжнародного досвіду;

– коригування відомих нормативів відповідно до специфіки роботи закладу, кількості груп, вікових категорій дітей та затвердження їх на рівні адміністрації;

– проведення пробних випробувань нормативів у середньостроковій перспективі для оцінки їх ефективності;

– постійний моніторинг використання нормативів та виявлення можливих розбіжностей;

– коригування встановлених нормативів на основі отриманих даних та зворотного зв’язку від працівників.

Для забезпечення ефективної та швидкої адаптації нового персоналу в

умовах закладу дошкільної освіти важливо надати підтримку кожному новому співробітнику. Відсутність належної підтримки може призвести до зниження мотивації, підвищення рівня плинності кадрів та додаткових витрат на підбір і навчання персоналу.

Адаптаційні заходи мають бути керованими і передбачати два основні кроки:

– планування посадових обов'язків та зони відповідальності. Новий співробітник потребує чіткого розуміння своїх функцій, режиму роботи та організаційної структури закладу. Період адаптації може тривати від 2 до 4 днів, а в окремих випадках — до 2-3 тижнів. Протягом цього часу рекомендується поступове введення в обов'язки: спочатку виконання нескладних завдань (наприклад, допомога у підготовці до занять або організації прогулянок), з подальшим розширенням кола обов’язків;

– створення сприятливих умов для роботи. Для комфортного включення в робочий процес необхідно забезпечити наставництво з боку досвідчених педагогів або вихователів. Це сприятиме формуванню позитивного досвіду, підвищенню впевненості нового співробітника та розвитку його професійних компетенцій.

Завдяки системному підходу до адаптації нових працівників заклад дошкільної освіти зможе підвищити рівень лояльності персоналу, знизити рівень плинності кадрів та забезпечити високу якість освітнього процесу.

Для підвищення кадрового потенціалу в закладі дошкільної освіти доцільно звернути увагу на наступні напрями стратегії:

– визначення ключових педагогічних працівників, утримання яких має особливе значення для закладу;

– розробка та впровадження комплексу заходів щодо залучення молодих фахівців у сферу дошкільної освіти;

– активізація співпраці з педагогічними ВНЗ та закладами середньої спеціальної освіти для цільової підготовки вихователів;

– удосконалення системи мотивації для вихователів та інших

працівників закладу;

– розвиток кадрового резерву для забезпечення професійного зростання;

– забезпечення психофізіологічної підтримки та профілактики професійного вигорання серед персоналу.

Щодо покращення системи адаптації, одним із важливих моментів є забезпечення нового працівника повною та достовірною інформацією про посаду та особливості роботи закладу. Відсутність чіткої комунікації може призвести до розбіжності між очікуваннями працівника та реальністю, що підвищує ризик незадоволеності та звільнення.

Новопризначений вихователь або інший працівник закладу дошкільної освіти має заздалегідь знати загальні обов'язки, специфіку роботи з дітьми, рівень оплати праці, можливості професійного зростання та свого безпосереднього керівника. Перебільшення або прикрашання умов роботи в оголошеннях може створити додаткові проблеми в майбутньому. Період адаптації слід визначити максимально чітко.

Працівник повинен розуміти, які завдання стоять перед ним у перші дні, тижні та місяць роботи, особливо під час випробувального терміну. Чіткий план роботи та наставництво допоможуть уникнути стресу через невизначеність та забезпечать більш успішну адаптацію.

У перші тижні та місяці роботи новий працівник демонструє свої професійні та особистісні якості. Це дає змогу оцінити правильність його призначення та визначити можливості для подальшого розвитку. Вже на початковому етапі можна окреслити потенційні перспективи — наприклад, участь у проєктах, керівництво групою або підвищення кваліфікації.

Перспективи мають бути реалістичними та відповідати можливостям закладу дошкільної освіти. Якщо працівник проявить себе гідно, його розвиток та кар'єрне зростання стануть природним результатом якісної роботи.

Заходи, які слід вживати на різних етапах адаптації в закладі

дошкільної освіти:

– на випробувальному терміні новий співробітник може відчувати значний стрес через нове середовище та відповідальність. Для зниження рівня тривожності та підтримки адаптації варто аналізувати показники плинності кадрів протягом випробувального терміну (квартал, рік). Рекомендується запровадити гнучкі методи адаптації, розробити інформаційні матеріали, створити куточок для ознайомлення з корпоративною культурою, організувати систему наставництва або кураторства. Це сприятиме швидшому залученню працівників до роботи та зменшить ризик звільнення;

– середньострокова адаптація на етапі пристосування супроводжується зниженням рівня стресу, але може виникати невдоволеність через невідповідність очікувань та реалій роботи. Важливо проводити опитування для оцінки рівня задоволеності працівників, організовувати регулярні зустрічі для зворотного зв'язку, вдосконалювати систему наставництва та розвивати культуру взаємопідтримки в колективі. Також слід забезпечити доступ до програм підвищення кваліфікації та професійного розвитку. Це допоможе знизити рівень плинності персоналу в перший рік роботи;

– довгострокова адаптація (перспективи) передбачає створення умов для професійного зростання та кар'єрного розвитку. Якщо працівник залишає заклад на цьому етапі, це може свідчити про відсутність мотиваційних чинників або можливостей розвитку. Для збереження кадрів доцільно впровадити систему наставництва, запровадити індивідуальні плани розвитку, підтримувати прагнення до підвищення кваліфікації, організовувати внутрішні та зовнішні тренінги. Крім того, варто розглянути можливість горизонтальної ротації для урізноманітнення досвіду працівників та залучення їх до участі в нових проектах. Це сприятиме зниженню рівня плинності кадрів протягом трьох років після прийняття на роботу.

Ділова культура в закладі дошкільної освіти охоплює вербальні,

невербальні та поведінкові аспекти взаємодії між працівниками. Формування та популяризація ділової культури, що базується на соціально орієнтованих цінностях, сприятиме швидкій адаптації нового персоналу до особливостей роботи в колективі.

Для ефективного функціонування закладу дошкільної освіти необхідна дієва система навчання та адаптації працівників. У невеликих колективах, де професійна діяльність не вимагає вузькоспеціалізованих знань, процес адаптації може здійснюватися за допомогою безпосереднього керівника та колег. Однак у випадках, коли робота потребує специфічних знань та навичок, доцільним є проведення внутрішніх навчань, наставництва або стажування.

Оптимально, щоб працівник повністю опанував свої посадові обов’язки в межах випробувального терміну. Виняток можуть становити випадки, коли мова йде про керівні посади або спеціальності, що потребують тривалої підготовки.

Дружня та підтримуюча атмосфера в колективі є важливим фактором успішної роботи. Проведення спільних тренінгів, семінарів та командо-творчих заходів сприятиме відкритому спілкуванню та взаємодопомозі між співробітниками. Ділова культура, що заохочує відкритість і співпрацю, позитивно вплине на загальний рівень задоволеності персоналу та якість освітнього процесу.

Особистісна зацікавленість працівника у встановленні контакту з керівником та колегами є ключовим аспектом успішної інтеграції в колектив. Важливу роль у цьому відіграє уважний підбір персоналу з урахуванням особистісних якостей та психологічної сумісності. Розвиток комунікативних навичок у керівників, а також мотивація до підтримання відкритого діалогу зі співробітниками може бути досягнута за допомогою відповідних тренінгів та програм професійного розвитку. Додатково корисним буде проведення опитувань серед працівників для оцінки рівня задоволеності та лояльності, порівняння показників нових співробітників із досвідченими колегами, що

дозволить своєчасно виявити та вирішити можливі проблеми в колективі.

Важливо розуміти, що працівники закладу дошкільної освіти працюють не лише заради матеріальних винагород, тому доцільно сприяти підвищенню рівня мотивації персоналу, що, своєю чергою, підвищить ефективність роботи всього колективу. Для цього можна застосовувати такі нематеріальні методи мотивації:

– організація конкурсів на кшталт «Вихователь місяця» чи «Кращий помічник вихователя»;

– публічне визнання досягнень співробітників з боку керівництва під час педагогічних рад або зборів;

– надання можливості бути наставником для молодих спеціалістів з відповідною доплатою.

Для підвищення ефективності роботи закладу доцільно зосередитися на таких аспектах стратегічного управління персоналом:

– вдосконалення механізмів управління мотивацією працівників;

– розробка нових форм матеріального та нематеріального стимулювання;

– удосконалення організаційної структури та функцій управління;

– визначення довгострокових цілей та стратегій розвитку закладу.

Рекомендується розвивати наступні напрями мотивації:

– посилення комунікації та залучення персоналу до ухвалення рішень;

– участь працівників у обговоренні важливих питань на педагогічних радах;

– реалізація довгострокових програм підвищення кваліфікації;

– надання можливості брати участь у міждошкільних проєктах та обмін досвідом;

– запровадження системи винагород за підвищення кваліфікації або отримання додаткової освіти;

– розробка індивідуальних планів професійного розвитку.

Керівництво закладу дошкільної освіти може ефективно використовувати систему публічного інформування для підвищення мотивації та ефективності праці. Планування кар'єри є важливим елементом кадрової роботи, що дозволяє поєднувати особисті очікування працівників із можливостями закладу.

При інформуванні про актуальні вакансії варто дотримуватись наступних принципів:

– працівники повинні отримувати повну та своєчасну інформацію про відкриті вакансії;

– інформацію про можливі переміщення чи підвищення варто надавати завчасно – не менше ніж за чотири-шість тижнів до оголошення конкурсу;

– вимоги до кандидатів мають бути чітко сформульовані;

– усі працівники повинні мати рівні можливості для участі в конкурсах;

– співробітники, які брали участь у конкурсі, але не були обрані, мають отримати обґрунтоване письмове повідомлення про результати відбору.

Запровадження таких підходів сприятиме формуванню ефективної системи управління персоналом у закладі дошкільної освіти та забезпечить його успішний розвиток.

На основі вищезазначеного матеріалу можна сформулювати обґрунтований оптимістичний прогноз ефективності впровадження оновленої стратегії управління персоналом для КЗДО КТ №220 КМР за умови її системної реалізації наведено у табл.3.7

Очікувані результати:

1. Зменшення плинності кадрів:

– завдяки впровадженню програм адаптації, наставництва, мотиваційних заходів;

– ймовірне скорочення плинності протягом першого року – до

30–40%.

Таблиця 3.7 – Прогноз ефективності кадрової стратегії для КЗДО КТ №220 КМР

Показник	Значення
Початковий рівень плинності кадрів	50%
Очікуване зниження завдяки адаптації	15%
Очікуване зниження завдяки мотивації	10%
Очікуване зниження завдяки професійному зростанню	10%
Очікуване зниження завдяки цифровізації та структурі	5%
Прогнозований рівень плинності кадрів	10%
Очікуване зростання якості освітніх послуг	20%
Очікуване зростання участі в підвищенні кваліфікації	40%
Очікуване зростання задоволеності персоналу	30%

2. Підвищення якості освітнього процесу:

– зниження навантаження та вигорання персоналу за рахунок функціонального аналізу, цифровізації та гнучких графіків;

– краща відповідність фахових компетентностей вимогам посади (через кваліфікаційні карти та профілі посади).

3. Підвищення привабливості закладу як роботодавця:

– впровадження employer branding, партнерство з ВНЗ, створення кадрового резерву;

– підвищення конкурентоспроможності на ринку праці в галузі освіти.

4. Формування позитивного іміджу закладу серед батьків та громади:

– прозорість, ефективна комунікація, ділова культура, публічне визнання досягнень.

5. Розвиток кадрового потенціалу:

– завдяки індивідуальним траєкторіям розвитку, програмам професійного зростання, наставництву;

– зростання частки працівників, залучених до підвищення кваліфікації – до 60–70%.

Прогноз ефективності кадрової стратегії для КЗДО КТ №220 КМР

може бути досягнутий за умови:

- постійного моніторингу показників плинності, задоволеності та адаптації;
- організаційної підтримки з боку керівництва;
- реалістичності очікувань і поетапне впровадження змін;
- гнучкості та адаптивності стратегії до змін у законодавстві та соціальних умовах.

Впровадження оновленої стратегії управління персоналом у КЗДО КТ №220 КМР має високий потенціал для підвищення ефективності кадрової політики, стабільності колективу та якості освітнього процесу. Комплексний підхід, що включає сучасні HR-інструменти, програми адаптації, наставництва, професійного розвитку та мотивації персоналу, дозволяє суттєво знизити плинність кадрів, підвищити залученість працівників і створити сприятливу робочу атмосферу.

Реалізація цих заходів сприятиме:

- зростанню лояльності персоналу;
- підвищенню конкурентоспроможності закладу;
- зміцненню іміджу КЗДО КТ №220 КМР як сучасного та ефективного роботодавця;
- забезпеченню стабільного професійного зростання педагогів.

Успішна реалізація стратегії потребує системного моніторингу, відкритої комунікації та підтримки з боку керівництва – це дозволить перетворити кадрову політику з формальної функції на стратегічний інструмент розвитку закладу.

Висновки до розділу 3

Удосконалення стратегії управління персоналом у КЗДО КТ №220 КМР є ключовим чинником підвищення ефективності діяльності закладу та

якості освітніх послуг. Аналіз сучасних підходів засвідчує, що кадрова політика повинна бути комплексною та спрямованою на розвиток професійного потенціалу персоналу, забезпечення його мотивації та підтримку адаптаційних процесів.

Стратегічне управління персоналом передбачає поєднання добору, оцінювання та розвитку працівників, створення системи наставництва, формування кадрового резерву та планування кар’єрного зростання. Важливе значення має застосування як матеріальних, так і нематеріальних стимулів, а також підтримка доброзичливої та професійно орієнтованої культури в колективі.

Впровадження таких підходів дозволяє підвищити ефективність роботи колективу, зменшити плинність кадрів, стимулювати професійний розвиток персоналу та забезпечити сталий розвиток закладу в умовах сучасних освітніх трансформацій.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота підтвердила, що управління персоналом у закладах дошкільної освіти є багатогранним процесом, який поєднує класичні принципи менеджменту з педагогічними підходами до організації навчально-виховного процесу. Ефективність діяльності закладу безпосередньо залежить від компетентності, професійного розвитку, мотивації та психологічного стану педагогічного колективу. З цього випливає, що кадрова стратегія повинна будуватися на принципах системності, плановості та адаптивності до змін у соціально-економічному та освітньому середовищі.

Аналіз роботи КЗДО КТ №220 Криворізької міської ради показав, що заклад забезпечує виконання освітніх завдань на високому рівні, проте існує потреба у посиленні кадрової роботи через зменшення кількості працівників та високий рівень конкуренції на ринку педагогічних кадрів. Це вказує на необхідність не лише удосконалення процедур підбору та оцінювання персоналу, а й активного впровадження систем наставництва, формування кадрового резерву та розвитку внутрішньої корпоративної культури, орієнтованої на підтримку професійного зростання та взаємоповагу у колективі.

Дослідження засвідчило, що одним із ключових чинників успішності закладу є здатність керівника до стратегічного управління персоналом. Це включає в себе не лише організацію добору та оцінки кваліфікації працівників, а й планування їхнього професійного розвитку, стимулювання творчої активності та впровадження інноваційних методик у навчально-виховний процес. Системний підхід до кадрової роботи дозволяє створити стійку модель мотивації, де матеріальні та нематеріальні стимули взаємодоповнюють один одного, забезпечуючи високий рівень залученості та лояльності персоналу.

Особлива увага у роботі приділялася сучасним підходам до розвитку людського потенціалу в умовах трансформації освітньої системи України. Встановлено, що впровадження інноваційних практик, таких як електронні платформи для підвищення кваліфікації, дистанційне навчання, участь у професійних конкурсах та проєктах, значно підвищує ефективність професійного розвитку педагогів. Такі підходи не лише сприяють формуванню компетентного та мобільного колективу, а й забезпечують адаптивність закладу до змін у законодавстві, технологічних вимогах та освітніх стандартах.

Крім того, дослідження підтвердило, що мотиваційна складова у роботі з персоналом є не менш важливою, ніж професійна підготовка. Працівники, які відчувають підтримку та заохочення з боку керівництва, демонструють більшу активність, готовність до інновацій та високий рівень педагогічної відповідальності. Важливим є поєднання фінансових стимулів (зокрема надбавок, премій, додаткових виплат) із нематеріальними методами заохочення: визнанням досягнень, можливістю кар’єрного росту, участю у тренінгах і семінарах. Такий комплексний підхід дозволяє створювати середовище, в якому персонал мотивований досягати високих результатів і залишатися лояльним до закладу.

Не менш важливим є аспект соціально-психологічної підтримки колективу. Формування позитивного психологічного клімату, розвиток комунікативних навичок, підтримка командної роботи та конструктивних форм вирішення конфліктів сприяють зміцненню згуртованості колективу. В умовах сучасних трансформацій, коли освітні процеси часто піддаються зміні стандартів і нормативів, така стабільність є критично важливою для безперервності та якості освітніх послуг.

Практична значущість проведеного дослідження полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій щодо кадрової стратегії в інших закладах дошкільної освіти. Запропоновані заходи з оптимізації підбору, оцінювання, навчання та мотивації персоналу можуть бути адаптовані до

специфіки різних закладів, що сприятиме підвищенню якості освітнього процесу та забезпеченню сталого розвитку освітньої установи.

Таким чином, комплексне стратегічне управління персоналом в закладах дошкільної освіти виступає ключовим чинником забезпечення ефективності освітнього процесу, розвитку педагогічного колективу та підвищення конкурентоспроможності закладу. Удосконалення кадрової політики має ґрунтуватися на системності, інноваційності, орієнтації на розвиток людського потенціалу та створенні сприятливого психологічного середовища. Реалізація таких підходів дозволяє закладам дошкільної освіти не лише відповідати сучасним стандартам, а й активно впливати на розвиток освітньої системи країни, формуючи професійно підготовлені та соціально відповідальні покоління.

Отже, стратегічне управління персоналом в закладах дошкільної освіти є не лише інструментом організаційного розвитку, а й важливою умовою підвищення якості освіти та формування стабільного, згуртованого, творчого та мотивованого педагогічного колективу. Удосконалення кадрової стратегії повинно здійснюватися з урахуванням сучасних викликів, пріоритетів розвитку освіти та потреб педагогів, що забезпечить сталий розвиток закладів і підвищення рівня довіри суспільства до системи дошкільної освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Офіційний сайт КЗДО КТ №220 КМР. URL: https://zolota-rubka220.wixsite.com/mysite

2. Базецька Г. І. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2021. 274 с

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

4. Статут КЗДО КТ №220 КМР, нова редакція. Рік 2025, 14 с.

5. Документація та дані звітів КЗДО КТ №220 КМР. URL : https://zolota-rubka220.wixsite.com/mysite

6. Дашко І. М., Крилов Д. В., Сєрова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки: збірник наукових праць. Економічні науки, 2021. № 4(52). С. 121-128. DOI: https://doi.org/10.26661/2414-0287-2021-4-52-22 URL : https://journalsofznu.zp.ua/index.php/economics/issue/view/140

7. Антонюк В. П. Сучасні трансформації у сфері вищого та професійного освіти як реакція на потреби ринку праці. *Вісник економічної науки України,* 2019. № 1(36). С. 3-7.

8. Антонюк В. П. Сучасні трансформації в сфері вищої і професійної освіти як реакція на потреби ринку праці. *Вісник економічної науки України*, 2019. № 1(36). С. 3-7.

9. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ, 2006. 512 с.

10. Балановська Т. І., Гогуля О. П., Троян А. В. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 465 с.

11. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні

технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.

12. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці : монографія / І. Р. Бузько, О. В. Вартанова, Г. О. Надьон та ін. Луганськ, 2009. 304 с.

13. Никифоренко В. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Одеса, 2014. 209 с.

14. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. Київ : Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 194 с.

15. Дакі Н. І., Андрієнко О. І. Особливості кадрового менеджменту військових формувань. *Причорноморські економічні студії,* 2019. Випуск 47-2.С. 48-52

16. Дашко І. М. Засадничі імперативи сучасних підходів до управління персоналом. *Інтернаука: міжнародний науковий журнал,* 2021. № 11 (55). Том 1. С. 34-42.

17. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава: науково-практичний журнал,* 2017. № 1. С. 65-69.

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

19. Дашко І. М., Крилов Д. В., Михайліченко Л. В. Атестація персоналу як основний метод оцінювання його розвитку. *Економічний простір: збірник наукових праць*, 2022. № 179. С. 50-55.

20. Дашко І. М., Крилов Д. В., Сєрова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки: збірник наукових праць*, 2021. № 4(52). С. 121-128. URL :

https://journalsofznu.zp.ua/index.php/economics/issue/view/140

21. Дашко І. М., Михайліченко Л. В., Денисенко М. О. Особливості ефективного використання робочого часу персоналу на підприємстві. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки: збірник наукових праць*, 2022. № 2(54). С. 122-126. URL: https://journalsofznu.zp.ua/index.php/economics/issue/archive

22. Дашко І. М., Череп О. Г., Михайліченко Л. В. Формування пропозиції робочої сили на підприємствах України у воєнний та післявоєнний періоди. *Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал,* 2023. № 5(322). С. 57-64. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=19438

23. Дашко І. М., Череп О. Г., Михайліченко Л. В. Співбесіда як ефективний інструмент відбору персоналу на підприємстві. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки: збірник наукових праць*, 2023. № 2(58). С. 98-103. URL: http://journalsofznu.zp.ua/index.php/economics/issue/view/183/164

24. Дашко І., Михайліченко Л. Розвиток кадрового консалтингу Україні. *Причорноморські економічні студії,* 2023. Випуск 80. С. 87-93. URL: http://bses.in.ua/uk/80-2023

25. Самойленко О. В. Удосконалення кадрової політики як інструмент стратегії управління персоналом : випускна кваліфікаційна робота : 073 «Менеджмент»; керівник роботи С. І. Пономаренко; НУ «Чернігівська політехніка», Кафедра громадського управління та менеджменту організацій.Чернігів, 2022. 119 с.

26. Сардак О. В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств. *Економічний аналіз*, 2011. Вип. 8, ч. 2. С. 303-307.

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

28. Брич В. та ін. Трансформація системи управління персоналом підприємств :монографія. Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.

29. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. *Галицький економічний вісник,* 2013. No2(41). С.79-8

30. Євтушенко Н. О. Менеджмент-консалтинг: навчальний посібник. Київ: ДУТ, 2021. 270 с.

31. Дашко І. М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник,* 2021. №10. С. 22-28. URL: http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/203/200

32. Василенко В. А., Ткаченко Т. І. Стратегічний менеджмент. Навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2002. 356 с.

33. Никифоренко В. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Одеса, 2014. 209 с.

34. Ложкін Г. В., Пов'якель Н. І. Практична психологія конфлікту: Навч. допомога. – 2-ге вид., Стереотип. Київ : МАУП, 2002. 256.

35. Ващенко І. В. Конфлікти: сучасний стан, проблеми та напрямки їх вирішення в органах внутрішніх справ Монографія. Харків: АТС, 2002. 256 с.

36. Євтушенко Н. О., Ковтун Ю. О. Причини внутрішньоособистісних конфліктів у діяльності підприємства та принципи управління ними. *Економіка і суспільство,* 2017. Вип. No 9.

37. Герасіна Л. М., Требін М. П., Воднік В. Д. та ін. Конфліктологія : навч. посіб. Харків : Право, 2012. 128 с.

38. Куревіна І. О., Яхно Т. П. Конфліктологія та теорія переговорів : навч. посіб. Київ : Центр учбової літ., 2012. 168 с.

39. Біловодська О. А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в

системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство,* 2017. № 10. С. 177–182.

40. Малтиз В. В., Дашко І. М., Шупта Г. В. Формування комплексного підходу до оцінки ефективності стимулювання персоналу на підприємстві. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*, 2024. № 1(61). С. 72-75. DOI: https://doi.org/10.26661/2414-0287-2024-1-61-14. URL: https://journalsofznu.zp.ua/index.php/economics/article/view/4140

41. Гонюкова Л. В., Суржик М. В. Моделі та методи прийняття публічноуправлінських рішень. *Public administration and regional development*, 2022. № 18. С. 1266–1280. URL: https://thedigital.gov.ua/.

42. Гринчак Н. А., Горобець О. О. Вплив цифровізації на процес прийняття управлінських рішень у міжнародному бізнесі. *Статистика України*, 2024. № 2. URL: https://surl.li/ogjiep

43. Шевчук А. Стратегічні альтернативи в системі управління бізнес процесами:штучний інтелект та урядова стратегія 2027. *Наукові перспективи*, 2024. № 5(47). DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-1011-1025.

44. Басюркіна Н., Лизогуб А. Модель прийняття інноваційно-інвестиційних рішень щодо розвитку сучасних підприємств. *Успіхи і досягнення у науці*, 2024. № 4(4). DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4(4)-646-660.

45. Шимановська-Діанич Л.М., Лозова О.В. (2014). Вплив цифрової зрілості на трансформацію бізнес-процесів підприємств в умовах змін економіки України. *ECONOMICS: time realities*, № 2(72). URL: https://economics.net.ua/files/archive/2024/No2/74.pdf.

46. Дашко І.М. Нові технології роботи з персоналом в епоху цифрової економіки. *Підприємництво та інновації*, 2021. № 21. С. 35–43. DOI: https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.6.

47. Дашко І. М., Михайліченко Л. В. Особливості використання штучного інтелекту в діяльності підприємств. *Сталий розвиток економіки,* 2024. № 3(50). С. 332-335. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-49.

URL: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1039/995.

48. Дашко І. М., Никончук Г. В. Сучасні виклики та перспективи формування стратегії роботи з персоналом в умовах цифровізації, 2025. № 2 (66). *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. С. 152-157. DOI: https://doi.org/10.26661/2414-0287-2025-2-66-23 URL: https://journalsofznu.zp.ua/index.php/economics/article/view/4672/4454

49. Дашко І. М., Никончук Г. В. Конфлікти в колективі: причини, профілактика та методи вирішення, 2025. (78). *Економіка та суспільство* DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-20 URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6480/6420

50. Пчелянський Д. П., Воінова С. А. Штучний інтелект: перспективи та тенденції розвитку. *Automation of technological and business processes*, 2019. № 11(3). С. 59–64.

51. Дашко І. М., Никончук Г. В. Вплив штучного інтелекту на процеси прийняття управлінських рішень, 2025. № 204. *Економічний простір*. С. 82-88. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.204.82-88 URL: https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/09/204-82-88-dashko.pdf

52. Машлій Г., Мосій О., Пельчер М. (2019). Дослідження управлінських аспектів використання штучного інтелекту. *Галицький економічний вісник*, 2019. Т. 57. № 2. С. 80 89.

53. Дашко, І. М., Никончук , Г. В. (2025). Інвестування у цифрову епоху: роль криптовалют у трансформації ринку. *Актуальні проблеми сталого розвитку*, *2*(5), 33-42. DOI: https://doi.org/10.60022/2(5)-4S URL: https://journals.csr.com.ua/index.php/sustainability/article/view/135/144

54. Методи та системи штучного інтелекту: навч. посіб. для студентів напряму підготовки 6.050101 «Комп’ютерні науки». уклад. : Савченко А.С., Синельніков О.О., Київ : НАУ, 2017. 190 с.

55. Охрименко І., Трощенко І. Особливості ризиків інвестування в криптоактиви. Розвиток банківських послуг та інновацій в цифровій економіці : матеріали II Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. 2019. С. 230–

233.

56. Вітлінській В. В. Штучний інтелект у системі прийняття управлінських рішень. Нейро-нечіткі технології моделювання в економіці, 2012. № 1. С. 97–118.

57. Карпенко О. В., Карпенко Ю. В. Штучний інтелект як інструмент публічного управління соціально-економічним розвитком: смарт-інфраструктура, цифрові системи бізнесаналітики та трансферти. Державне управління: удосконалення та розвиток, 2021. № 10. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/4.pdf.

58. Hartmann F. G., Heine, J. H., Ertl, B. Concepts and coefficients based on John L. Holland's theory of vocational choice – examining the R package holland. Psych, 2021. № 3. Pp. 728-750.

59. Hebb D. O. The Organization of Behavior: A Neuropsychological Theory. New York: John Wiley and Sons, Inc., 1949. 335 p.

60. Grynko, T. et al. Evolution of business activity: changes and trends. *Actual problems of economics,* 2023. Vol. 1. No. 269. Pp. 40–48. DOI: https://doi.org/10.32752/1993- 6788-2023-1-269-40-48.