

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: Управління розвитком персоналу в організаціях

Виконав: здобувач вищої освіти за спеціальністю
073 «Менеджмент»
Демещенко Владислав Олександрович

Керівник: *Дашутіна Людмила Олександрівна*
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент: *Ковбаса Олександр Миколайович*
к.е.н., доцент кафедри
економіки та підприємництва імені
професора І.М. Брюховецького
Сумського національного аграрного університету

Суми – 2025

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Менеджменту імені професора
СВО	Л.І. Михайлової
Спеціальність	«Бакалавр»
	073 «Менеджмент»

Затверджую:

Завідувач кафедри _____
(посада, ПІБ)
« ____ » « ____ » 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
Демещенко Владиславу Олександровичу

1. Тема роботи: Управління розвитком персоналу в організаціях
2. База практичного дослідження: Державний професійно-технічний навчальний заклад «Сумський центр професійно-технічної освіти»

керівник роботи Дашутіна Людмила Олександрівна, к.е.н., доцент

затверджена наказом по університету від «16» серпня 2024 р. № 2600/ос

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) «12» травня 2025 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

нормативно-законодавчі акти України, навчально-методичні посібники, монографії, підручники за тематикою дослідження, наукові публікації, статистична інформація, фінансова звітність організації за 2022 – 2024 роки.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

розглянути теоретико-методичні аспекти розвитку персоналу; здійснити організаційно-економічну характеристику Державного професійно-технічного навчального закладу «Сумський центр професійно-технічної освіти»; провести діагностику та оцінку наявного кадрового забезпечення закладу освіти; дослідити сучасний стан управління розвитком персоналу в досліджуваній установі; запропонувати подальші шляхи вдосконалення управління розвитком педагогічних працівників ДПТНЗ «Сумський центр професійно-технічної освіти».

6. Дата видачі завдання:

«17» червня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту(роботи)	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	червень 2024 р.	виконано
2	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	вересень – грудень 2024 р.	виконано
3	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	січень – лютий 2025 р.	виконано
4	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	березень – квітень 2025 р.	виконано
5	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	квітень 2025 р.	виконано
6	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	квітень 2025 р.	виконано
7	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	28 квітня – 06 травня 2025 р.	виконано
8	Рецензування кваліфікаційної роботи	28 квітня – 06 травня 2025 р.	виконано
9	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	12 травня 2025 р.	виконано
10	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	06 травня – 15 травня 2025 р.	виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи	23 травня 2025 р.	виконано

Студент

(підпис)

**Владислав
ДЕМЕЩЕНКО**

Керівник роботи

(підпис)

**Людмила
ДАШУТІНА**

Перевірку на автентичність проведено

(підпис)

Надія БАРАНІК

Дипломна робота допущена до захисту

(підпис)

Світлана ЛУКАШ

АНОТАЦІЯ

Демещенко В.О. Управління розвитком персоналу в організаціях.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент», Сумський національний аграрний університет, Суми, 2025. – Рукопис.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів, а також обґрунтування практичних рекомендацій щодо управління розвитком персоналу в навчальних закладах в сучасних умовах функціонування.

В роботі автором розглянуто теоретико-методичні аспекти розвитку персоналу; здійснено організаційно-економічну характеристику Державного професійно-технічного навчального закладу «Сумський центр професійно-технічної освіти»; проведено діагностику та оцінку наявного кадрового забезпечення закладу освіти; досліджено сучасний стан управління розвитком персоналу в досліджуваній установі; запропоновано подальші шляхи вдосконалення управління розвитком педагогічних працівників ДПТНЗ «Сумський центр професійно-технічної освіти».

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком персоналу в ДПТНЗ «Сумський центр професійно-технічної освіти».

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти забезпечення розвитку персоналу в навчальних закладах в сучасних умовах функціонування.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що дана робота дала можливість виявити та дослідити аспекти розвитку персоналу у досліджуваній період шляхом проведення аналізу організаційно-економічного характеристики навчального закладу та аналізу стану його управління розвитком персоналу; а також рекомендації по вдосконаленню системи управління розвитком персоналу ДПТНЗ «Сумський центр професійно-технічної освіти», сформульовані в процесі аналізу даної проблеми, можна застосовувати в реальних умовах діяльності освітніх організацій.

При написанні кваліфікаційної роботи автором використовувались наступні методи дослідження: наукової абстракції, аналізу та синтезу, системний підхід, логічний, монографічний для обґрунтування теоретичних і практичних рекомендацій щодо управління розвитком персоналу; групування, формування таблиць, діаграм, графіків – для наочного подання результатів теоретичних й практичних досліджень; порівняльний та аналізу – для визначення динаміки основних показників діяльності закладу освіти протягом 2022-2024 років та інші.

В ході дослідження автором були використані наступні джерела: нормативно-законодавчі акти України, навчально-методичні посібники, монографії, підручники за тематикою дослідження, наукові публікації, статистична інформація, фінансова звітність установи за 2022-2024 роки.

Ключові слова: персонал, розвиток персоналу, управління, підвищення кваліфікації, самоосвіта, педагогічний коучинг, заклади освіти, педпрацівники.

SUMMARY

Demeshchenko V.O. Personnel Development Management in Organizations.

Qualification thesis in specialty 073 "Management", Educational Program "Management", Sumy National Agrarian University, Sumy, 2025 – Manuscript.

The purpose of this qualification thesis is to explore the theoretical and practical aspects of personnel development management and to substantiate practical recommendations for improving personnel development processes in educational institutions under current operational conditions.

The author examines the theoretical and methodological foundations of personnel development; presents an organizational and economic analysis of the State Vocational Educational Institution "Sumy Center for Vocational Education"; conducts diagnostics and evaluation of the current staffing situation at the institution; studies the current state of personnel development management in the studied organization; and proposes ways to further improve the management of pedagogical staff development at the SVETC "Sumy Center for Vocational Education."

The object of the study is the process of managing personnel development at the SVETC "Sumy Center for Vocational Education".

The subject of the study is the theoretical, methodological, and practical aspects of ensuring personnel development in educational institutions in modern conditions.

The practical significance of the results lies in the fact that this work made it possible to identify and analyze the personnel development aspects during the research period by examining the organizational and economic characteristics of the institution and the status of its personnel development management. The recommendations for improving the personnel development management system at the SVETC "Sumy Center for Vocational Education," developed during the analysis, can be applied in the real activities of educational organizations.

The following research methods were used in the thesis: scientific abstraction, analysis and synthesis, systems approach, logical and monographic methods to justify theoretical and practical recommendations for personnel development management; grouping, creation of tables, diagrams, and graphs to visually present the results of theoretical and practical research; comparative and analytical methods to determine the dynamics of key indicators of the institution's activities during 2022–2024, among others.

During the research, the author used the following sources: regulatory and legislative acts of Ukraine, educational and methodological manuals, monographs, textbooks on the research topic, scientific publications, statistical data, and the institution's financial reports for 2022–2024.

Keywords: personnel, personnel development, management, professional development, self-education, pedagogical coaching, educational institutions, teaching staff.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні аспекти управління розвитком персоналу в організаціях	10
РОЗДІЛ 2 Дослідження управління розвитком персоналу в навчальному закладі	19
2.1 Організаційно-економічна характеристика Державного професійно-технічного навчального закладу «Сумський центр професійно-технічної освіти»	19
2.2 Діагностика та оцінка кадрового забезпечення закладу освіти	30
2.3 Сучасний стан управління розвитком персоналу в досліджуваних установах	38
РОЗДІЛ 3 Шляхи вдосконалення управління розвитком персоналу ДПТНЗ «Сумський центр професійно-технічної освіти»	44
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	60

ВСТУП

Актуальність теми. В даний час головною метою будь-якої організації є отримання універсального висококваліфікованого працівника, здатного навчатися і вдосконалюватися протягом усього свого життя, оскільки кадри є конкурентною силою підприємств. У зв'язку з цим освіта перестає бути прерогативою лише одного періоду життя людини і є однією з найважливіших підсистем соціальної сфери держави, що забезпечує процес здобуття людиною систематизованих знань, умінь та навичок у певній галузі професійної діяльності. Одне з перших місць в управлінні трудовими ресурсами займає навчання персоналу, оскільки без кваліфікованих та професійно підготовлених кадрів організація не буде конкурентоспроможною на ринку.

Чим успішніша організація, тим ґрунтовніше вона підходить до цієї проблеми, тим активніше розвиває систему навчання та розвитку своїх співробітників. Провідні фахівці в галузі освіти стверджують, що в даний час можуть досягати успіху ті співробітники, які безперервно здобувають нові знання. Незважаючи на легкість, з якою сьогодні міркують про систему навчання, створити та постійно підтримувати її в робочому стані дуже непросто. Щоб навчання та розвиток персоналу приносило свої плоди, необхідна не лише відповідна інфраструктура, а й грамотні та кваліфіковані фахівці, які беруть участь в організації та здійсненні навчання всередині організації.

Сьогодні дуже швидко змінюються як зовнішні умови (економічна політика держави, законодавство та система оподаткування, поява конкуренції), так і внутрішні умови функціонування організації (технологічні та інноваційні зміни), що ставить більшість освітніх установ перед необхідністю підготовки персоналу до сьогоднішніх та завтрашніх змін.

У багатьох організаціях існує система навчання персоналу, у зв'язку з цим особливу актуальність набуває вивчення того, яким чином та якими методами здійснюється навчання персоналу в організаціях в сучасних умовах.

Стан вивчення проблеми. Дослідження теоретико-методичних положень із управління розвитком персоналу були розглянуті у працях вітчизняних та зарубіжних дослідників, таких як Бабчинська О.І. [2], Дашутіна Л.О. [6,7], Кубіський С., Кубіський Ю., Кондрат О. [10], Криворучко О.М., Фемяк О.А. [11], Шаповал О. А. [19], Федотова Т.А. [22] та інші.

Метою дослідження є дослідження теоретичних та практичних аспектів, а також обґрунтування практичних рекомендацій щодо управління розвитком персоналу в навчальних закладах в сучасних умовах функціонування.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішити такі **завдання**:

- розглянути теоретико-методичні аспекти розвитку персоналу;
- здійснити організаційно-економічну характеристику Державного професійно-технічного навчального закладу «Сумський центр професійно-технічної освіти»;
- провести діагностику та оцінку наявного кадрового забезпечення закладу освіти;
- дослідити сучасний стан управління розвитком персоналу в досліджуваній установі;
- запропонувати подальші шляхи вдосконалення управління розвитком педагогічних працівників ДПТНЗ «Сумський центр професійно-технічної освіти».

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком персоналу в ДПТНЗ «Сумський центр професійно-технічної освіти».

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти забезпечення розвитку персоналу в навчальних закладах в сучасних умовах функціонування.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що дана робота дала можливість виявити та дослідити аспекти розвитку персоналу у досліджуваній установі шляхом проведення аналізу організаційно-економічної характеристики навчального закладу та аналізу стану його

управління розвитком персоналу; а також рекомендації по вдосконаленню системи управління розвитком персоналу ДПТНЗ «Сумський центр професійно-технічної освіти», сформульовані в процесі аналізу даної проблеми, можна застосовувати в реальних умовах діяльності освітніх організацій.

При написанні кваліфікаційної роботи автором використовувались наступні **методи дослідження**: наукової абстракції, аналізу та синтезу, системний підхід, логічний, монографічний для обґрунтування теоретичних і практичних рекомендацій щодо управління розвитком персоналу; групування, формування таблиць, діаграм, графіків – для наочного подання результатів теоретичних й практичних досліджень; порівняльний та аналізу – для визначення динаміки основних показників діяльності закладу освіти протягом 2022-2024 років та інші.

Інформаційна база. В ході дослідження автором були використані наступні джерела: нормативно-законодавчі акти України, навчально-методичні посібники, монографії, підручники за тематикою дослідження, наукові публікації, статистична інформація, фінансова звітність установи за 2022-2024 роки.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Результати дослідження пройшли апробацію на міжнародній науково-практичній конференції.

1. Демещенко В.О., Дашутіна Л.О. Особливості організації управління розвитком персоналу в сучасних умовах глобалізації. Стратегічні орієнтири сталого розвитку в Україні та світі: збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених (м. Чернігів, 20 березня 2025 р.). – Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2025. С. 265-267.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 23 найменувань. Текст кваліфікаційної роботи бакалавра викладений на 60 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 12 таблиць та 11 рисунків, додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

У сучасних умовах функціонування підприємств значно зросла роль людського фактора, яка поряд із технологіями та інформацією тепер багато в чому зумовлює їх ефективність та конкурентоспроможність.

У системі управління персоналом дуже важливу роль посідають питання підвищення трудового потенціалу працівників. Для досягнення найкращих показників продуктивності праці необхідно підвищувати трудовий потенціал працівника. Це пов'язано не тільки з його професійними якостями – кваліфікацією, освітою, але з особистісними – здатністю навчатися, бути активним, харизматичним, багатозадачним. Для цього в організації мають бути організовані спеціальні механізми управлінського впливу. Ці механізми у літературі сучасних авторів називають методами управлінського впливу. Для реалізації цих методів управлінського впливу необхідно проводити певні заходи, метою яких буде організація праці персоналу, навчання нових працівників та підвищення кваліфікації вже працюючих.

Дослідження вітчизняних і закордонних авторів вказують на те, що всі витрачені ресурси на розвиток персоналу при належній організації та контролі надають позитивний вплив на підвищення трудового потенціалу. Зростання інтересу до навчання з боку роботодавця визначається бажаннями компаній відповідати сучасним технологіям та інноваціям. Розвиток персоналу є рушійною силою прогресу та розширення спектра організаційних знань.

Розвиток персоналу - система заходів, пов'язаних між собою, у тому числі які містять розробку стратегії, прогнозування та планування потреби в персоналі, управління кар'єрою та кар'єрним зростанням, організації процесу адаптації, навчання, тренінгу, формування культури організації.

У сучасних умовах розвитку співробітників стає центральною точкою кадрової політики організації, що забезпечує її успішний економічний розвиток. У той самий час за умов максимізації прибутку власника цікавлять можливості інвестицій у людський капітал, що відбивається, у фіналі, на економічних результатах діяльності організації, а також встановлені принципи розвитку персоналу сприяють досягненню стратегічних цілей. Сукупність основних компонентів розвитку персоналу розглянемо у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Характеристика основних компонентів розвитку персоналу організації

Мета розвитку персоналу - вдосконалення можливостей співробітників для вирішення особистих проблем, проблем працевдатності та стабільності компанії.		
Основні завдання розвитку персоналу:	Ключові засади розвитку персоналу:	Чинники, які впливають на необхідність розвитку персоналу за нинішніх умов:
формування нових продуктів, належне застосування, настроювання та обслуговування обладнання;	випереджальний характер навчання та розвитку на основі прогнозу науково-технічного розвитку та умов розвитку організації;	наявність широкої спеціалізованої мережі консультаційних організацій за всілякими напрямками розвитку людських ресурсів.
уміння спілкуватися, працювати у команді;	професійне та соціальне стимулювання розвитку людських ресурсів;	енергійний розвиток нових інформаційних технологій;
навчання та перепідготовка працівників для роботи з інноваційними технологіями;	гнучкість різноманітних форм розвитку, потенціал їх використання на окремих щаблях розвитку;	необхідність розробки стратегії та організаційної культури організації;
усвідомлення значення та ролі трудової, фінансової, технологічної, робочої, виробничої дисципліни в плані точності виконання завдань для забезпечення правильної роботи пристроїв, підрозділів та підприємства.	концепція системи розвитку персоналу з урахуванням конкретних можливостей організації, соціально-економічних угод її функціонування.	системне та комплексне вирішення питань управління людськими ресурсами та всіх стратегічних завдань на основі цілісного проекту діяльності організації;
	цілісність системи формування, наступність різноманітних видів та форм розвитку персоналу.	участь усіх лінійних керівників у виконанні цілісної кадрової політики та вирішення стратегічних завдань організації;
		важка конкуренція на різноманітних ринках за умов глобалізації економіки.

Джерело: побудовано автором на основі [2,4]

Таким чином, визначена мета роботи з розвитку персоналу – це кваліфіковані та головне добре підготовлені для застосування знань працівники, які розділяють основні цілі організації.

А основні зовнішні чинники, що зумовлюють потребу розвитку персоналу, полягають у:

- постійно зростаючій конкуренції на ринку в умовах глобалізації економіки;
- швидкому розвитку сучасних інформаційних технологій;
- залежності успіху бізнесу від стратегічного планування;
- необхідність розробки стратегії та організаційної культури організації;
- участь керівників у функціонуванні кадрової політики та рішень.

Розглянемо основні заходи щодо розвитку персоналу (дивись рис. 1.1).

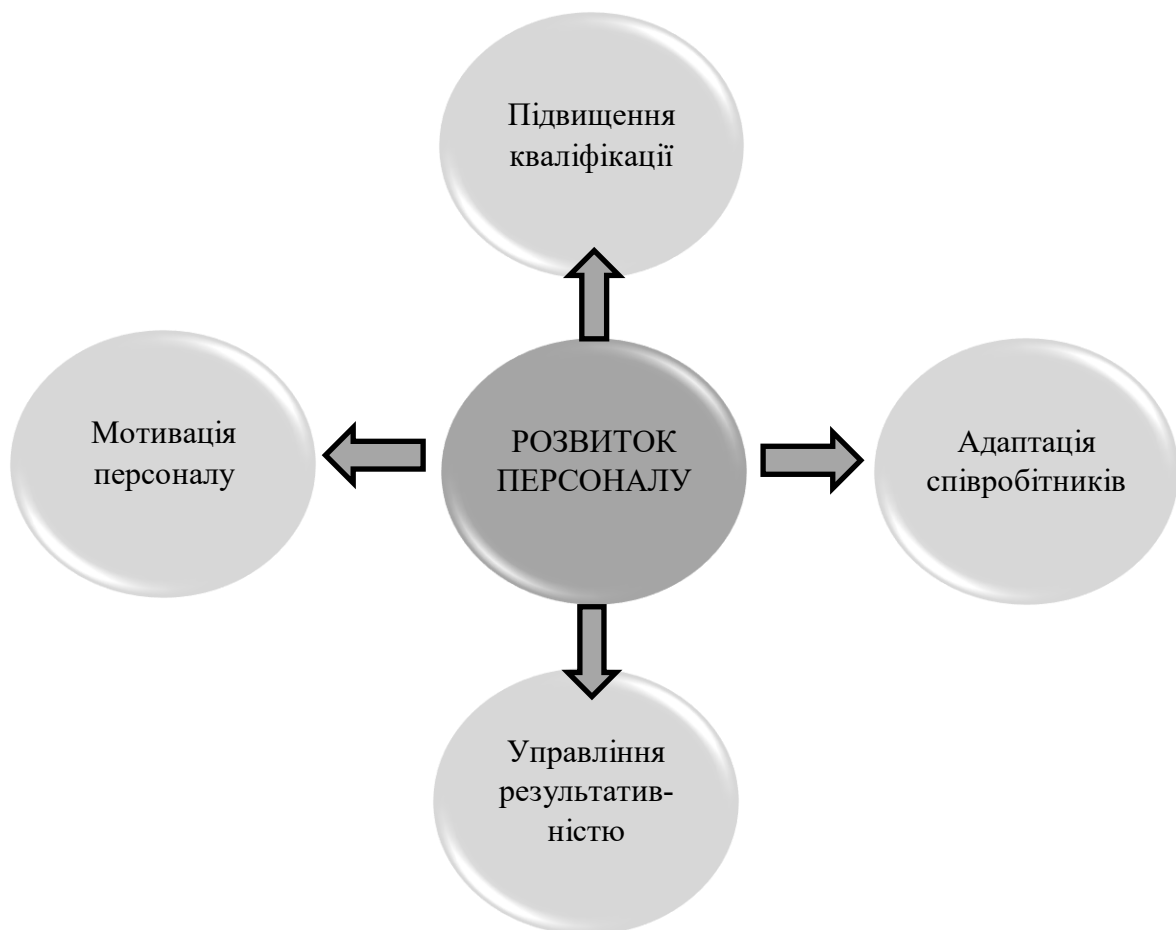


Рисунок 1.1 - Зміст розвитку персоналу

Джерело: побудовано автором на основі [1]

Ключові організації витрачають на професійний розвиток значну кількість коштів – від 2% до 10% від заробітної плати.

Ці витрати є інвестиції організації у розвиток своїх співробітників, від яких вона очікує віддачу як підвищення продуктивності, тобто збільшення вкладу кожного співробітника у досягнення цілей організації.

Чинниками інвестицій у розвиток персоналу є:

1. необхідність зростання ділової ініціативності працівників з метою збільшення конкурентоспроможності організації;
2. навчання роботі з новою технікою та новими технологіями неможливе без матеріальних вкладень у розвиток персоналу;
3. заходи щодо розвитку персоналу забезпечують збільшення продуктивності праці, отже, фінансування відповідає принципу економічної ефективності витрат.

Одним із головних аспектів розвитку персоналу є навчання.

Навчання персоналу – процес удосконалення знань, умінь та навичок персоналу. Як правило, в організації формується єдина концепція, яка орієнтована на постійне навчання персоналу. Така концепція обов'язково має позитивно впливати на всі категорії персоналу. До таких позитивних моментів належать: підвищення рівня кваліфікації, розвиток талантів, розвиток інтелекту, задоволення індивідуальної потреби у навчанні, підвищення рівня навченості співробітників всієї організації. Отримати якісний результат в управлінні організацією, як вже визначалося, можна лише якщо персонал є досить компетентним та розвиненим. Саме тоді весь трудовий потенціал буде застосовано ефективно та результативно.

Світ технологій та інформатики безперервно змінюється — цим також обумовлена необхідність постійного підвищення кваліфікації персоналу. Беззаперечним є той факт, що оптимізація використання існуючих працівників за рахунок постійного підвищення рівня їхньої кваліфікації набагато ефективніша та вигідніша для керівництва, ніж прийом на роботу нових

працівників. Однак цілі навчання, які переслідують працівник та роботодавець, значною мірою не збігаються.

Існує три основні форми навчання працівників: підготовка нових співробітників, підвищення кваліфікації працюючих та їх перепідготовка (див. рис. 1.2).

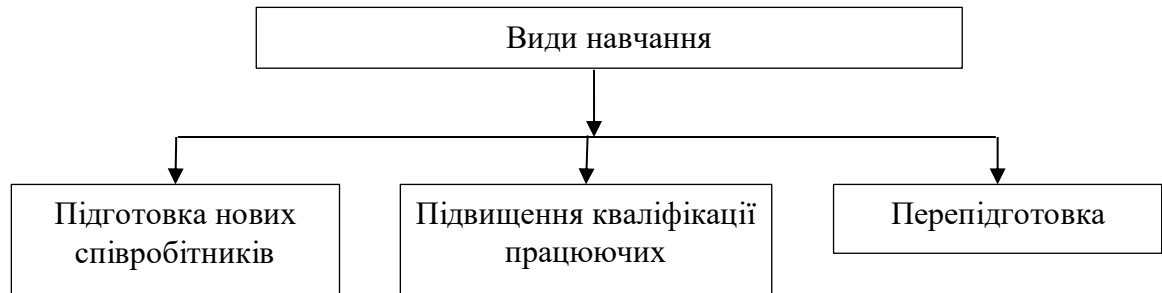


Рисунок 1.2 – Види навчання персоналу

Джерело: побудовано автором на основі [14]

Підготовка нових співробітників передбачає навчання та випуск нових фахівців, які здійснюються організовано та систематично різними спеціальними освітніми установами.

Підвищення кваліфікації працюючих співробітників - це вдосконалення знань, навичок, кваліфікаційних умінь, комунікаційних компетенцій, технік прийняття рішень та роботи у групі тих співробітників, які вже перебувають у штаті підприємства.

Перепідготовка співробітників - освоєння працівниками нових компетенцій, навичок, набуття нових знань та умінь у зв'язку з появою нових спеціальностей або додаткових вимог до вже існуючих.

В даний час, як у нашій країні, так і за кордоном загальноприйнятими вважаються три форми перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу. Форма навчання, спрямована на придбання нових знань, необхідних в даний момент або в найближчій перспективі. Ця форма називається спеціалізованим навчанням. Ефект від її застосування розрахований на короткострокову перспективу, але дозволяє працівникові зберегти своє робоче місце та підвищує мотивацію залишатися на ньому.

Форма навчання, що підвищує внутрішньогалузеву та міжгалузеву мобільність співробітника, ефективна у довгостроковій економічній перспективі. Така форма називається багатoproфільним навчанням. Вона є ризикованою для роботодавця, так як менше прив'язує співробітника до існуючого робочого місця і дає можливість пошуку нових варіантів застосування отриманих знань.

Форма навчання, спрямована на розвиток особистісних якостей, набуття нових неспеціальних знань та умінь, що розширюють кругозір та підвищують психологічну стійкість. Така форма навчання найбільшою мірою поширена у науковій, освітній сферах, а також серед керівників та топменеджерів.

Предметом підвищення кваліфікації як методу управління персоналом є:

- знання - набуття методичних, теоретичних та практичних компетенцій, необхідних співробітнику на робочому місці для виконання своїх функцій та обов'язків;

- вміння - спеціальні техніки, що дозволяють працівникові реалізовувати ті функції, які потрібні від нього на конкретному робочому місці;

- навички - рівень практичного застосування набутих знань, на якому досягається усвідомлений самоконтроль освоєння спеціальності; комунікативні та поведінкові компетенції — практичні навички, що дозволяють співробітнику оптимізувати свою соціальну взаємодію та набутти нових корисних зв'язків усередині групи та колективу.

Підвищення рівня знань співробітників сприяє покращенню стану справ у таких сферах діяльності організації:

1. Поточні відносини. Проводячи кваліфікацію персоналу, керівники значно спрощують і прискорюють роботу компанії. Тому що, якщо сам керівник, або досвідчений співробітник організації, самостійно навчають людей виконувати дії правильно, чітко та безпомилково, вони стануть прекрасними працівниками, які виконуватимуть усі дії точно та вчасно.

2. Потенційні можливості працівників. Система підвищення кваліфікації персоналу сприяє підвищенню якості здібностей співробітників, що безпосередньо впливає на роботу компанії в перспективі, адже цінність окремо взятого кадру з часом лише збільшується, на відміну від цінності основних засобів та іншого.

3. Власні перспективи кар'єрного зростання. Помилковою є думка, що роблячи все самостійно, зробиш якнайкраще. Набагато правильніше навчити людей обов'язкових дій і делегувати їм обов'язки щодо їх виконання, заощадивши, тим самим, час собі та для розширення кола своїх справ.

Переваги підвищення кваліфікації для працівників:

1. Гарантована зайнятість. Працівники, які освоїли багато навичок, стають незамінними в компанії. Такі люди завжди будуть більш затребувані порівняно з майстрами певного профілю. Робочий потенціал. Співробітники, у яких є велике бажання розвиватися і працювати, завжди роблять більше інших, відповідно їх просування кар'єрними сходами значно швидше і якісніше. Це вигідно як самому працівнику, так і його керівництву.

2. Послаблення стресу. Хороша база знань та суттєва платформа для початку роботи підвищують стресостійкість працівників, дозволяючи у спокійному режимі грамотно та точно виконувати всю необхідну роботу.

3. Мотивація та задоволення від роботи. Займаючись розвитком себе як фахівця, співробітники відчують турботу керівництва, прагнення підкорення щаблів трудових сходів, відчують себе більш затребуваними. Це сприяє зародженню гармонії та розуміння у колективі, робить роботу задоволенням.

Дані опитувань свідчать, що насправді розмір заробітної плати не настільки значимий для працівників, як прийнято вважати. Набагато значущими є сама робота, її захоплюючість та різноманітність, а також результати праці та самовідчуття після виконання завдань. Ці всі компоненти знаходяться в руках управлінців та керівників, які можуть впливати на

задоволеність людей від роботи, їхнє ставлення до неї та бажання працювати продуктивніше та більше.

Проходження навчання після отримання освітніх основ спеціаліста у певній сфері існує для досягнення двох цілей:

- пізнання нововведень у технічній та професійній сфері кваліфікованих працівників, з метою забезпечення їх необхідною базою знань, що застосовуються на конкретному підприємстві, з метою подальшого розвитку та вдосконалення. Таке навчання, зазвичай, йде паралельно з трудовим процесом на самому підприємстві;

- придбання вищої кваліфікації, шляхом пізнання тонкощів роботи, з метою просування кар'єрними сходами, завдяки проходженню курсів у компанії, навчальному центрі, або інституті, що працює з безліччю організацій.

Існують різноманітні підходи допрофесійного зростання керівного персоналу. Але кожен із них включає чотири основних блоки (рис. 1.3).

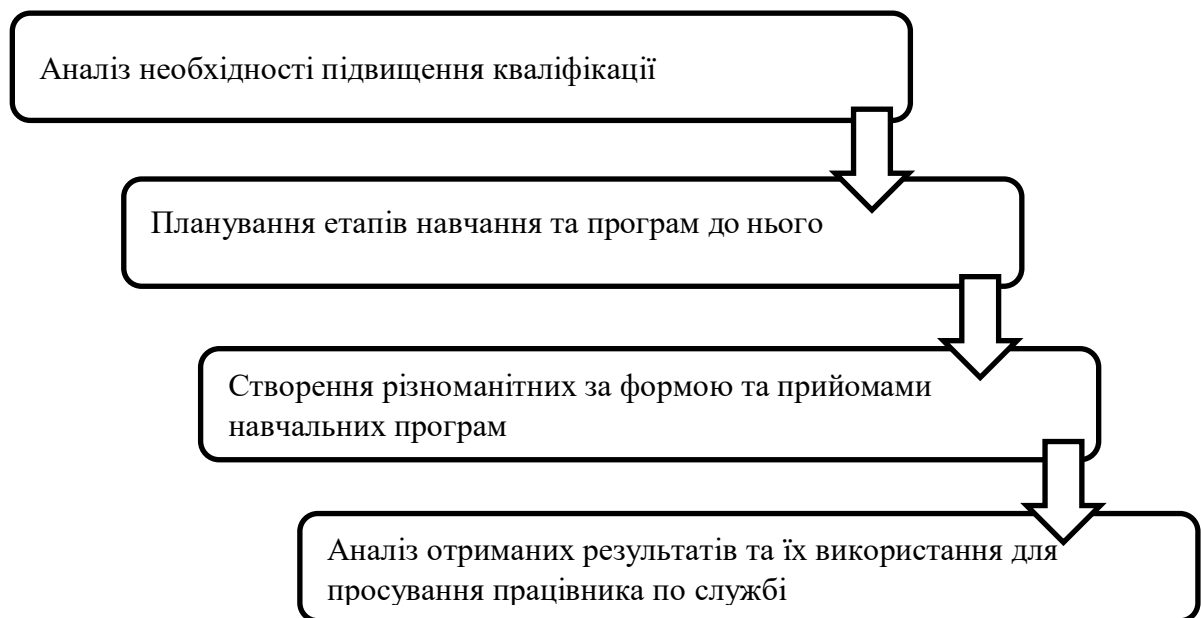


Рисунок 1.3 – Етапи підвищення кваліфікації персоналу

Джерело: побудовано автором на основі [17]

Підсумовуючи, слід зробити ключові висновки: ефективність заходів щодо розвитку професійного потенціалу співробітників залежить від готовності їх до розвитку; управління розвитком та кар'єрою персоналу підприємства представляє розробку та здійснення соціальної технології, яка в результаті повинна призвести до підвищення ефективності виробничої діяльності.

Розвиток персоналу має бути зорієнтовано на оптимізацію ефективності його діяльності, для чого мають бути започатковані необхідні умови. Розвиток персоналу розуміється нами як програма діяльності, що включає систему управлінських технологій, методів і заходів, зосереджених на вдосконаленні професійного потенціалу персоналу з метою зростання результативності роботи персоналу.

Саме тому, можна сказати, що основним завданням компанії є створення таких умов для свого персоналу, в яких він сам хоче зростати, пізнавати нове та вдосконалюватися.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ

2.1 Організаційно-економічна характеристика Державного професійно-технічного навчального закладу «Сумський центр професійно-технічної освіти»

Свій історичний шлях Сумський центр професійно-технічної освіти почав із грудня 1922 року, коли з ініціативи молоді 1-го Державного машинобудівного заводу було створено школу фабрично-заводського учнівства (ФЗУ), яка готувала для машинобудівного заводу кваліфікованих робітників на замовлення. На базі ФЗУ виріс відомий на Сумщині професійно-технічний заклад, який було зареєстровано 17 травня 1999 року.

Повне найменування українською мовою Державний професійний технічний навчальний заклад «Сумський центр професійно-технічної освіти». Скорочене найменування українською мовою ДПТНЗ «Сумський центр професійно-технічної освіти». Організаційно-правова форма: державна організація (установа, заклад), код ЄДРПОУ 02547406.

Навчальний заклад зареєстровано за юридичною адресою Україна, 40004, Сумська обл., місто Суми, вулиця Олександра Шاپаренка, будинок 7.

Державний професійний технічний навчальний заклад «Сумський центр професійно-технічної освіти» (далі – Центр) є підпорядкованим міністерству освіти і науки України державним закладом третього (вищого) рівня професійної (професійно-технічної) освіти, що забезпечує реалізацію права громадян на здобуття високого рівня робітничих кваліфікацій з одночасним здобуттям професійної середньої освіти.

Головним завданням Центру є забезпечення права громадян України на професійну (професійно-технічну) освіту відповідно до їх покликань,

інтересів і здібностей з метою задоволення потреб економіки країни у кваліфікованих і конкурентоспроможних на ринку праці робітниках.

Основний вид діяльності (КВЕД) – 85.32 Професійно-технічна освіта.

Центр здійснює первинну професійну підготовку робітників високого рівня кваліфікації з технологічно складних, наукоємних професій за освітньо-кваліфікаційними рівнями «кваліфікований робітник» з числа випускників закладів базової та повної загальної середньої освіти, а також загальноосвітню підготовку, професійне навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації працюючих робітників і незайнятого населення.

Центр може здійснювати допрофесійну підготовку учнів закладів загальної середньої освіти, впроваджувати діяльність щодо розвитку здібностей молоді та поглиблення знань з окремих навчальних предметів професійного спрямування.

Навчальний заклад у своїй діяльності керується Конституцією України, Указами Президента України, Законами України «Про освіту», «Про професійно-технічну освіту», «Про загальну середню освіту», Положенням про професійно-технічний навчальний заклад, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 1998 р. № 1240 та іншими законодавчими актами регулюючими дану сферу діяльності, а також Статутом організації.

Статут Центру розроблено відповідно до вимог нормативно-правових актів, зазначених у пункті 1.7 розділу 1 Статуту та відповідно до Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Земельного кодексу України, Податкового кодексу України, Бюджетного кодексу України, Кодексу законів про працю України, інших актів законодавства та погоджено на загальних зборах колективу

Цивільні права та обов'язки Центру виникають з моменту його створення і припиняється з дня внесення до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань запису про його припинення.

Центрі є юридичною особою має, самостійний баланс, рахунки в органах державної казначейської служби, штамп, початку із зображенням державного герба України і своїм найменуванням.

Центр несе відповідальність перед особою, державою, суспільством за виконання функцій і завдань, що покладені на нього, життя і здоров'я здобувачів освіти, працівників Центру під час освітнього процесу, за порушення їх прав та інше, що передбачено законодавством.

Центр може мати філії, відділення, навчально-виробничі, соціально-культурні, спортивно-оздоровчі, інші підрозділи, а також для здійснення статутної діяльності, на договірних засадах може об'єднуватися з іншими юридичними особами, створюючи освітні, освітньо-виробничі та інші об'єднання, кожен із учасників якого зберігає статус юридичної особи.

Всі складові організаційної структури закладу взаємообумовлені та перебувають у єдності (рис. 2.1).

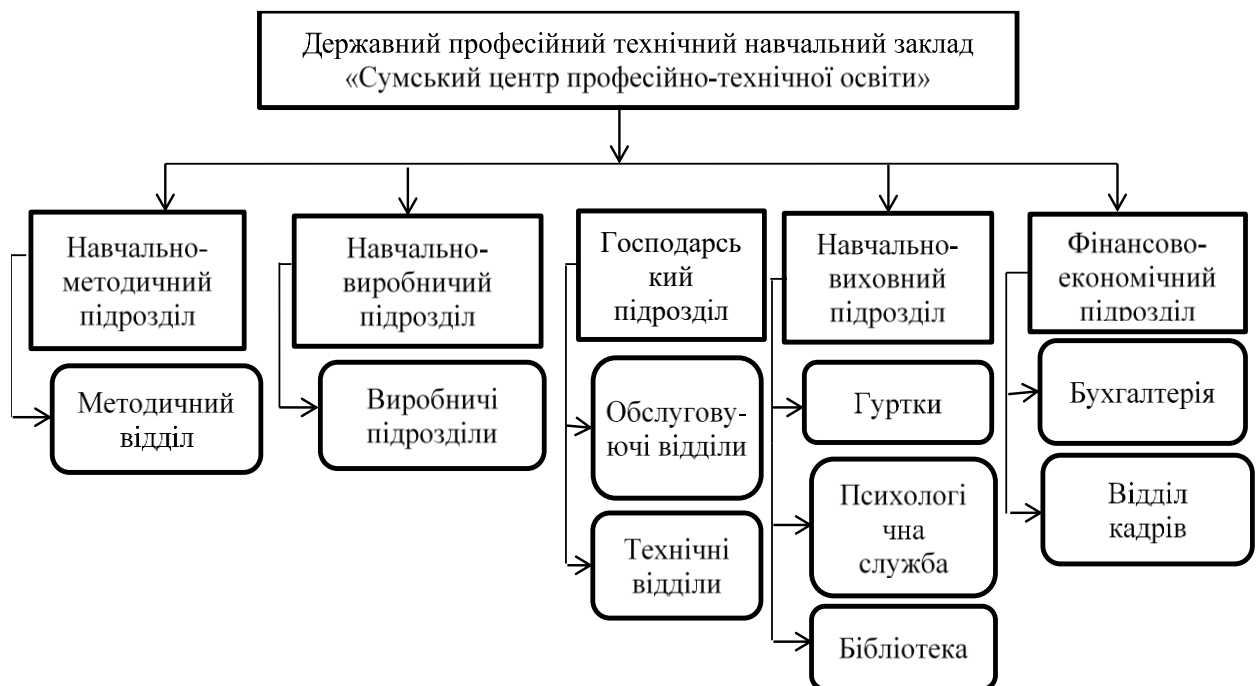


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ДПТНЗ «Сумський центр професійно-технічної освіти»

Джерело: побудовано автором на основі [15]

Управління Сумським центром професійно-технічної освіти здійснюється за трьома головними аспектами, а саме: соціально-економічний, педагогічний, адміністративно-управлінський. Це – педагогічний колектив, його діяльність, навчально-виробничий процес, методична робота, психологічне супроводження навчально-виховного процесу.

Безпосереднє управління навчальним закладом здійснює директор, який призначається на посаду за результатами конкурсу шляхом укладення з ним контракту відповідно до законодавства. Директор щорічно звітує перед загальними зборами колективу Центру. Станом на 01.01.2025 року директором ДПТНЗ «Сумський центр професійно-технічної освіти» є Мельник Віталій Анатолійович. Директор проходить атестацію в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки.

Вищим колегіальним органом громадського самоврядування Центру є загальні збори колективу центру, які правомочні ухвалювати рішення в межах своїх повноважень. За участю не менш як двох третин від кількості працівників загальні збори колективу скликаються не менше одного разу на рік. У центрі можуть утворюватися й інші органи громадського самоврядування. Наказом директора створюється педагогічна рада, яка розглядає питання організації та здійснення освітнього процесу, головою якої є директор Центру. У закладі забезпечується ведення діловодства в установленому порядку, здійснення звітності за результатами своєї діяльності, надання статистичної та інших передбачених відомостей у встановлені терміни.

Директор та головний бухгалтер навчального закладу несуть персональну відповідальність за достовірність бухгалтерської та статистичної звітності (див. рис. 2.2).

Всі ці структурні одиниці зорієнтовані на загальну мету, зв'язок між педагогічною діяльністю та результативністю праці, яка виявляється в розвитку та саморозвитку педагогів, здобувачів освіти, їх культурі, ерудиції, умінні використовувати теорію на практиці, вихованні та згуртуванні

командного духу, взаємовпливі та взаємоторчості. Адже управління навчальним закладом – це процес впливу на педагогічний колектив із метою забезпечення «постійного функціонування, розвитку й підвищення ефективності навчально-виховної діяльності».

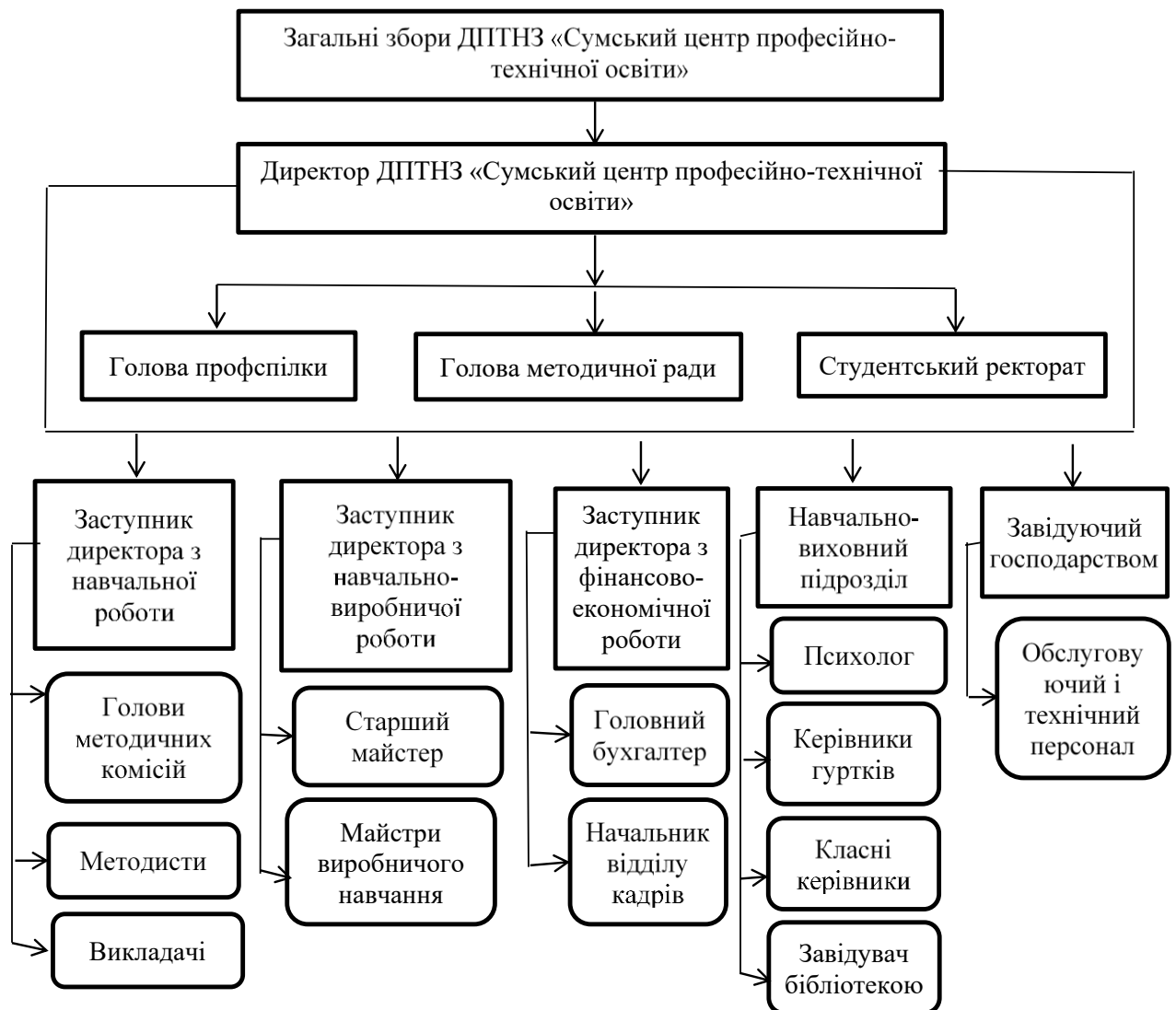


Рисунок 2.2 – Структура управління ДПТНЗ «Сумський центр професійно-технічної освіти»

Джерело: побудовано автором на основі [15]

ДПТНЗ «Сумський центр професійно-технічної освіти» має потужну матеріально-технічну базу. Освітній процес здійснюється у двох будівлях, які обладнані відповідно до чинних нормативів і санітарних норм, експлуатуються згідно з правилами і вимогами охорони праці, пожежної і

санітарної епідеміологічної безпеки. У будівлях навчально-виробничого призначення експлуатується 12 навчальних кабінетів загальноосвітньої підготовки, 10 кабінетів професійно-теоретичної, загальнопрофесійної підготовки, 10 лабораторій, 3 спортивні зали та бібліотека. Будівлі і споруди відповідають санітарно-технічним нормам і раціонально використовуються навчальним закладом (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Динаміка і структура основних засобів Сумського центру професійно-технічної освіти

Групи основних засобів	Роки						Відхилення 2024 р. від 2022 р., ±	
	2022		2023		2024			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Машини та обладнання	3 347 099	77,0	3 672 617	72,8	13 885 736	72,7	10 538 637	71,5
Транспортні засоби	155 303	3,6	155 230	3,1	99 334	0,5	-55 969	-0,4
Інструменти, прилади та інвентар	8 250	0,2	7 273	0,1	6 823	0,0	-1 427	0,0
Тварини та багаторічні насадження	-	-	-	-	47 396	0,3	47 396	0,3
Бібліотечні фонди	109 983	2,5	145 416	2,9	101 104	0,5	-8 879	0,0
Малоцінні необоротні матеріальні активи	727 741	16,7	1 063 564	21,1	4 951 527	26,0	4 223 786	28,6
Білизна, постільні речі, одяг та взуття	593	0,0	569	0,0	5 940	0,0	5 347	0,0
Всього основних засобів	4 348 969	100,0	5 044 669	100,0	19 097 860	100,0	14 748 891	100,0

Джерело: розраховано та складено автором за даними ф.№5 «Примітки до річної фінансової звітності»

Навчально-матеріальна база ДПТНЗ створює оптимальні можливості для організації освітнього процесу. Всі навчальні кабінети, лабораторії, майстерні, їдальні та спортивні приміщення ДПТНЗ відповідають вимогам санітарних, будівельних норм та порядку проведення освітньої діяльності ліцензованих професій згідно з нормативним проєктуванням. Всі навчальні

кабінети та майстерні мають паспорти комплексно-методичного забезпечення, в яких приводиться перелік меблів, обладнання, технічних засобів навчання, навчально-методичних матеріалів, підручників, що знаходяться в приміщенні постійно. Рівень оснащення комплексно-методичного забезпечення кабінетів, лабораторій, майстерень відповідає вимогам ДПТНЗ з ліцензованих професій.

Найважливішою умовою якісної підготовки майбутніх кваліфікованих робітників є зміцнення навчально-матеріальної бази. Матеріально-технічна база дає змогу в повному обсязі виконати навчальну програму. Удосконалення матеріально-технічного оснащення передбачає ремонт та благоустрій навчальних кабінетів і майстерень, їх розширення, забезпечення необхідною навчально-матеріальною базою, забезпечення дидактичними засобами навчання, пристроями, обладнанням. Тому щороку планується та здійснюється оновлення та удосконалення, ремонт матеріально-технічної бази навчального закладу, працюють над поповненням, оновленням обладнання, пристроїв майстерень, використовуючи всі можливі джерела і ресурси фінансування.

Протягом останнього року для здійснення навчально-виробничого процесу було придбано обладнання, матеріалів, інструментів, пристроїв на значну суму коштів, що відображено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Оцінка стану основних засобів ДПТНЗ «Сумський центр професійно-технічної освіти»

Показник	Роки			Відхилення показника 2024 року до 2022 року	
	2022	2023	2024	абсолютне, +/-	відносне, %
Первісна вартість основних засобів, тис. грн.	4 895 438,0	5 021 687,0	6 100 090,0	1 204 652,0	124,6
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	5 021 687,0	6 100 090,0	24 291 730,0	19 270 043,0	483,7
Знос, тис. грн.	672 718,0	1 055 421,0	5 193 870,0	4 521 152,0	772,1
Коефіцієнт зносу	0,14	0,21	0,85	0,71	607,1
Коефіцієнт придатності	1,03	1,21	3,98	2,95	386,4

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Було завершено ремонтні роботи, умебльовано та укомплектовано необхідним обладнанням лабораторію операторів з обробки інформації та програмного забезпечення. Протягом 2023-2024 н. р. у центрі було здійснено ремонтних робіт на 833 885 грн.

Навчальний заклад має 100% забезпечення навчальними приміщеннями для проведення занять з предметів професійно-теоретичної та професійно-практичної підготовки. Ці приміщення оснащені необхідними меблями, технологічним обладнанням, устаткуванням, інструментами, приладами, матеріалами, достатніми для виконання робочих навчальних програм.

В ДПТНЗ діє розвинена бібліотечно-інформаційна система, яка містить загальний фонд 30635 примірників, у тому числі: підручники та навчальні посібники – 5769 примірників; довідкові видання – 1816 примірник; художня література – 13027 примірників. Крім того, у вересні 2023 року ще було оновлено фонди бібліотеки навчального центру та закуплено навчальну літературу на суму 15 637 грн. Фонд бібліотеки центру відповідає змісту навчальних, виховних, інформаційних вимог користувачів, а також запитам та інтересам як учнів, так і викладачів.

Залученню учнів до читання, максимальному розкриттю потенціалу фонду бібліотеки сприяють різноманітні книжкові виставки, наприклад: «Познайомтесь: нові книги!»; «Моя квітуча Україна»; «Твоя професія» та інші. Для підвищення рівня забезпеченості навчальною літературою, покращення якості навчального процесу, більш повного задоволення інформаційних потреб учнів створено електронну бібліотеку, де учні можуть знайти підручники як із загальноосвітніх предметів, так і професійного спрямування.

В Сумському ЦПТО велика увага приділяється позанавчальній діяльності. Для організації змістовного відпочинку та забезпечення зайнятості здобувачів освіти у позаурочний час в навчальному закладі працюють гуртки: флористики, гри на гітарі, вокалу, краєзнавства, хореографії, спортивного орієнтування, а також спортивні секції з боксу, кікбоксингу та настільного тенісу. Всього в гуртках та секціях задіяні 62% здобувачів освіти, які є

активними учасниками, призерами та переможцями спортивних змагань, конкурсів художньої самодіяльності різних рівнів. До роботи в гуртках залучаються здобувачі освіти соціально незахищених категорій.

Важливою складовою успішної діяльності закладу професійної освіти є утримання фінансової стабільності. Протягом звітної періоду навчальний заклад отримав як благодійну та гуманітарну допомогу матеріальні цінності на суму 2 359 426 грн. та 833 885 грн. за рахунок закладу освіти. Основні економічні показники діяльності СЦПТО відображено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Основні економічні показники діяльності Сумського центру професійно-технічної освіти

Показники	Роки						Відхилення 2024 р. від 2022 р., ±	
	2022		2023		2024			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Бюджетні асигнування	27092937	96,9	27979293	89,8	36925599	91,1	9 832 662	78,3
Доходи від надання послуг (виконання робіт)	872761	3,1	2985546	9,6	3048822	7,5	2 176 061	17,3
Доходи від продажу активів	-	-	-	-	70464	0,2	70464	0,6
Інші доходи від обмінних операцій	-	-	-	-	320	0,0	320	0,0
Усього доходів від обмінних операцій	27965698	100	30964839	99,4	40045205	98,8	12 079 507	96,2
Інші доходи від необмінних операцій	-	-	197094	0,6	481709	1,2	481 709	3,8
Усього доходів від необмінних операцій	-	-	197094	0,6	481709	1,2	481 709	3,8
Усього доходів	27965698	100	31161933	100	40526914	100	12 561 216	100
Витрати на виконання бюджетних програм	24011613	86,0	25413296	82,7	39786823	88,0	15 775 210	91,2
Інші витрати за обмінними операціями	-	-	5100	0,0	45554	0,1	45 554	0,3
Усього витрат за обмінними операціями	24011613	86,0	25418396	82,7	39832377	88,1	15 820 764	91,5
Інші витрати за необмінними операціями	3909826	14,0	5313782	17,3	5380495	11,9	1 470 669	8,5
Усього витрат за необмінними операціями	3909826	14,0	5313782	17,3	5380495	11,9	1 470 669	8,5
Усього витрат	27921439	100	30732178	100	45212872	100	17 291 433	100
Профіцит/дефіцит за звітний період	44259		429755		-4685958		-4 730 217	72,6

Джерело: розраховано та складено автором за даними ф.№2

В структурі доходів найбільшу питому вагу (понад 90%) становлять бюджетні асигнування, хоча їх частка в 2023 р. знизилася до 89,3%, а в структурі витрат відповідно витрати на виконання бюджетних програм – більше 85%, хоча в 2022 р. їх питома вага зменшилася до 82,7%.

Аналіз фінансово-господарської діяльності за період 2023-2024 навчальних років показав, що джерелами фінансування Центру були надходження з місцевого бюджету і надходження до спеціального фонду через надання освітніх послуг, надходження від навчально-виробничої діяльності та інше (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Динаміка та структура джерел фінансування навчального закладу

Показник	Роки		Відхилення показника 2024 року до 2023 року	
	2023	2024		
			абсолютне, +/-	відносне, %
Державна субвенція, тис. грн.	2 277,5	4 537,2	2 259,7	199,2
Міський бюджет, тис. грн.	13 677,0	27 471,6	13 794,6	200,8

Джерело: розраховано та складено автором за даними фінансової звітності організації

Державний професійний технічний навчальний заклад «Сумський центр професійно-технічної освіти» – сучасний багатoproфільний заклад професійної (професійно-технічної) освіти, в якому надаються освітні послуги за 13-ма інтегрованими робітничими професіями з машинобудівної галузі, автомобільного транспорту, харчової та легкої промисловості, сфери послуг, сільського господарства, проводиться підготовка фахових молодших бакалаврів з галузей виробництва. У центрі з дуальної форми навчання здійснюється підготовка за такими професіями: верстатник широкого профілю, водій автотранспортних засобів категорії С1; друкар флексографічного друкування, оператор верстатів з програмним керуванням.

Одним з головних завдань Центру є виконання державного/регіонального замовлення, яке було сформовано згідно з укладеними угодами із замовниками робітничих кадрів та з урахуванням

потреб регіону і ринку праці, можливостей навчального закладу та ліцензованого обсягу прийому. Тож державне та регіональне замовлення в Центрі виконується на 100%.

Сьогодні контингент складає 629 юнаків та дівчат, які навчаються за такими професіями (дивись рис. 2.3).

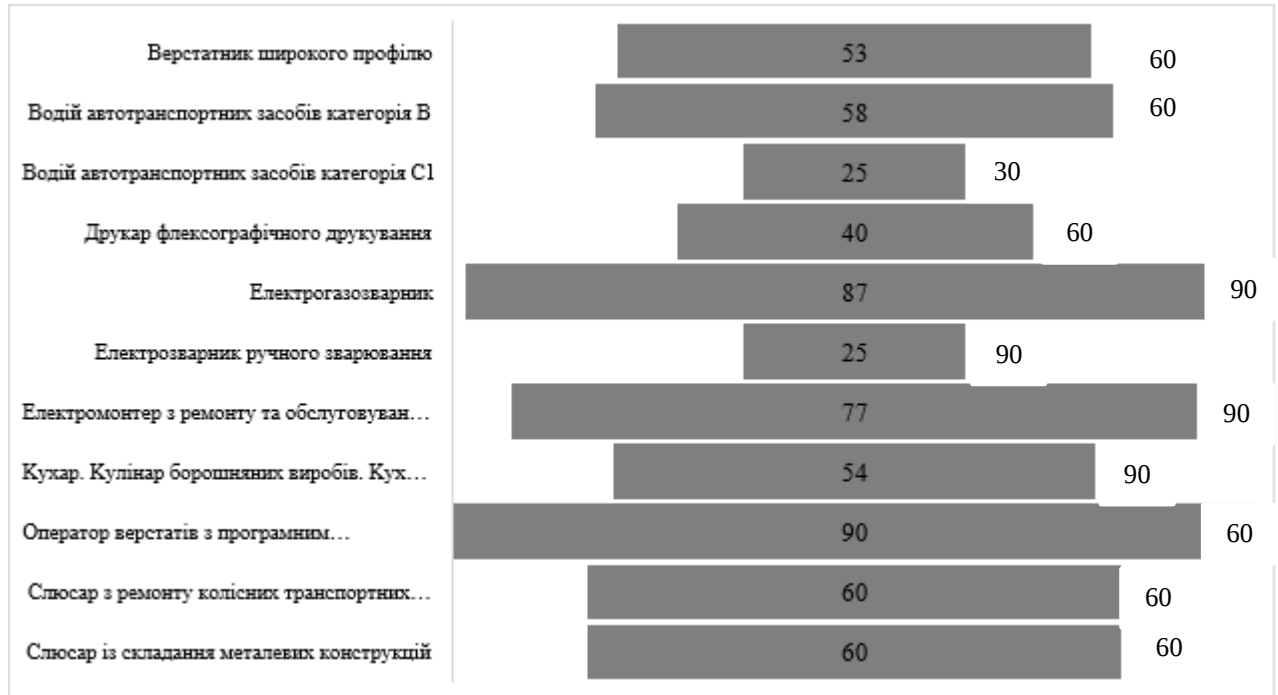


Рисунок 2.3 – Контингент здобувачів освіти за робітничими професіями в ДПТНЗ «Сумський центр професійно-технічної освіти»

Джерело: побудовано автором на основі [15]

Навчальний заклад приділяє увагу співпраці з виробництвом, забезпечуючи виробничу практику здобувачів освіти, професійно-технічне навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки незайнятого населення.

В навчальному закладі налагоджена співпраця з підприємствами замовниками кадрів на умовах соціального партнерства. На сьогодні укладено понад десять договорів з роботодавцями міста та області, відповідно до яких здійснюється виробнича практика здобувачів освіти ДПТНЗ «Сумський центр професійно-технічної освіти». Підприємствами партнерами на сьогодні є: ГК «Технологія»; ПАТ «НВАТ «ВНДІкомпресормаш»; АТ «Сумський завод «Насосенергомаш»; КП СМР «Електроавтотранс»; ПП Пальмов О.О.; ФОП

Кібенко С.В.; ТОВ «Сигнал Авто»; ПП Пероганич С.П.; ТОВ «Сенсі»; ТОВ «Сумський завод металоконструкцій»; ТОВ «Корпорація ВЕО «Садко»; АТ «СМНВО - Інжиніринг» та інші. Рівень працевлаштування випускників за останні 3 роки становить 73%. А за підсумками 2024 року з 146 випускників навчального закладу працевлаштовано 143 особи (99,3%).

З початком повномасштабного вторгнення, з 2022 року для забезпечення процесу надання освіти здобувачам в навчальному закладі було запроваджено змішану форму навчання та дистанційне навчання. Викладачі технічно-професійного училища вели педагогічну діяльність у Google Classroom. Електронне освітнє середовище з усіх дисциплін було наповнено сучасними дидактичними матеріалами для здобувачів освіти, наочністю, індивідуальними завданнями, тестовими формами Google.

Рівень навчальних досягнень та набутих компетентностей здобувачів освіти відповідає вимогам і змісту чинних робочих навчальних планів і програм. Належну якість надання освітніх послуг засвідчують призові місця в обласних конкурсах фахової майстерності.

2.2 Діагностика та оцінка кадрового забезпечення закладу освіти

Забезпечення належної якості професійно-технічної освіти тісно пов'язане з рівнем кваліфікації та майстерності педагогічного колективу.

Діяльність по управлінню персоналом керівництва закладу базується на Конституції України, Кодексі законів про працю України, законами України «Про освіту», «Про професійно-технічну освіту», Положення про професійно-технічний навчальний заклад, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 1998 р. № 1240, та іншими нормативно-правовими актами.

Перелік посад педагогічних працівників центру, їх права, обов'язки, відповідальність та соціальні гарантії визначаються у відповідності до діючого законодавства. Все кадрове забезпечення навчального закладу поділяється на

такі категорії: керівники, викладачі, майстри виробничого навчання, інші педагогічні працівники. Найбільш чисельними є категорії викладачів та майстрів (дивись рис. 2.4). До категорії інших педагогічних працівників віднесено: соціального педагога, практичного психолога, керівників гуртків, керівників фізичного виховання. Викладачів та майстрів виробничого навчання майже однакова кількість у структурі кадрового забезпечення навчального закладу.

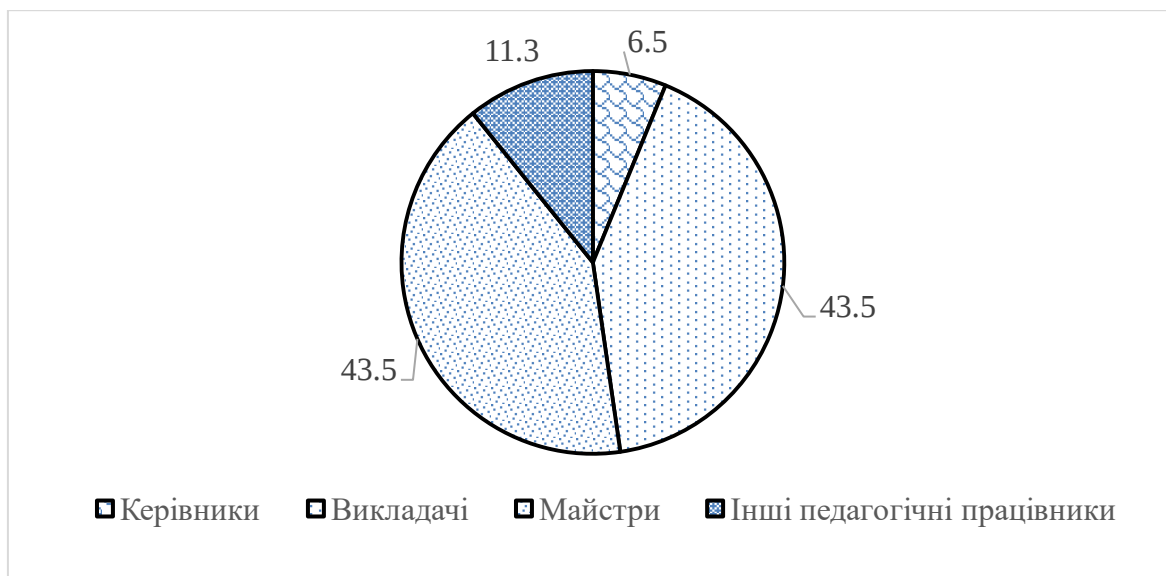


Рисунок 2.4 - Структура кадрового забезпечення ДПТНЗ «Сумський центр професійно-технічної освіти»

Джерело: побудовано автором на основі [15]

За досліджуваний період в чисельності працівників відбулися наступні структурні зрушення: зменшилася кількість працівників зовнішніх сумісників на 2 особи в 2023-2024 рр. і склала 3 людини. Також незначне щорічне коливання жінок відбувалося протягом звітного періоду, кожного року плюс/мінус 1 жінка. Основними причинами плинності кадрів були звільнення за власним бажанням та за угодою сторін (див. табл. 2.5).

Тож можна зробити висновок, що в Сумському центрі професійно-технічної освіти майже відсутня плинність кадрів, що говорить про високий рівень стабільності, задоволеність умовами праці та організаційну ефективність. Низька плинність кадрів свідчить про те, що співробітники

відчувають себе впевнено у своїй професійній діяльності, що, безумовно, позитивно впливає на якість навчального процесу та розвиток учнів. Стабільність колективу сприяє накопиченню досвіду, що дозволяє запроваджувати інноваційні підходи у професійній підготовці та забезпечує безперервність передачі знань від визнаних фахівців. Приймає на роботу та звільняє з роботи працівників Центру директор у порядку, визначеному законодавством.

Таблиця 2.5 – Показники інтенсивності руху персоналу міської ради

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р., ±
	2022	2023	2024	
Облікова кількість штатних працівників	95	94	94	-1
Прийнято	5	7	4	-1
Звільнено	5	7	7	+2
Оборот із прийому	0,05	0,07	0,04	-0,01
Оборот із звільнення	0,05	0,07	0,07	+0,02
Коефіцієнт плинності кадрів	0,05	0,07	0,07	+0,02

Джерело: побудовано автором на основі звітності організації

Головне завдання діяльності навчального центру із підготовки конкурентоздатних робітників та фахових молодших бакалаврів досягається за рахунок професійної компетентності педагогів. Педагогічною діяльністю в Центрі займаються особи, які мають відповідну професійну освіту та професійно-педагогічну підготовку, моральні якості та фізичний стан яких дає змогу виконувати обов’язки педагогічного працівника. До педагогічних працівників відносяться працівники визначені актами законодавства (див. табл. 2.6).

За даними таблиці зрозуміло, що навчальний заклад значною мірою укомплектований працівниками, які мають вищу освіту. За даними розрахунків відображених у таблиці 2.6 зображено, що за період дослідження 2022 - 2024 рр. працівники з вищою освітою становлять майже 80 % від загальної кількості працівників. Окрім того, в Центрі є 1 викладач, який має перший науковий ступінь. Також у навчальному закладі є працівники з

середньою та середньою спеціальною освітою. Коливання кількості таких працівників за роками зовсім незначне (до 5%).

Таблиця 2.6 – Кадрове забезпечення ДПТНЗ «Сумський центр професійно-технічної освіти» за рівнем освіти

Показник	Роки						Відхилення показника 2024 р. до 2022 р., +/-
	2022		2022		2024		
	Чисельність працівників, кількість	Питома вага, %	Чисельність працівників, кількість	Питома вага %	Чисельність працівників, кількість	Питома вага %	
Середня	5	5,3	4	4,3	5	5,3	-
Середня спеціальна	15	15,7	17	18,1	13	13,9	-2
Вища	74	78,0	72	76,6	75	79,8	+1
Перший науковий ступінь	1	1,0	1	1,0	1	1,0	-
Всього	95	100	94	100	94	100	-1

Джерело: побудовано автором на основі звітності організації

На посади педагогічних працівників Центру можуть призначатися фахівці виробництва, сфери послуг, які мають вищу освіту і здобули відповідну професійно-педагогічну підготовку. Вимоги до педагогічних працівників Центру визначаються кваліфікаційними характеристиками, що затверджується в установленому порядку. Рівень професійної кваліфікації педагогічних працівників, які забезпечують професійно-практичну підготовку за конкретною робітничою професією, має бути, як правило, вищий від встановленого навчальним планом.

Освітній процес в Центрі на третьому (вищому) рівні професійної (професійно-технічної) освіти здійснюють, як правило, викладачі першої та вищої категорії, старші викладачі, викладачі-методисти, майстри виробничого навчання першої, другої категорії. Центр може залучати до педагогічної роботи на третьому (вищому) рівні професійної (професійно-технічної) освіти спеціалістів виробництва, науково-педагогічних працівників, науковців на умовах сумісництва чи погодинної оплати праці у порядку, встановленому законодавством.

Для визначення відповідності педагогічного працівника Центру займаний посаді, рівня його кваліфікації проводиться атестація. Періодичність обов’язкової атестації та порядок її проведення встановлюється Міністерством освіти і науки України.

Отже, на ефективність діяльності будь-якого навчального закладу досить значний вплив має і стаж роботи працівників. Ця характеристика працівника може впливати на якість його роботи, швидкість реагування на отриманні завдання, правильність виконання поставлених задач, здатність пояснити суть питання іншим та інші складові ефективності праці особи. Тож дослідимо склад працівників ДПТНЗ ще й за трудовим стажем (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Склад працівників за трудовим стажем в навчальному закладі

Показник	Роки						Відхилення 2024 р. від 2022 р.	
	2022		2023		2024			
	Чисельність працівників, кількість	Питома вага, %	Чисельність працівників, кількість	Питома вага %	Чисельність працівників, кількість	Питома вага %	Чисель- ність, +/-	Пито- ма, вага%
до 5 років	34	35,8	36	38,3	30	32,0	-4	88,2
від 5 до 15 років	20	21,1	18	19,1	21	22,3	+1	105,0
від 15 і більше	41	43,1	40	42,6	43	45,7	+2	104,9
Всього	95	100	94	100	94	100	-1	

Джерело: побудовано автором на основі звітності організації

У таблиці 2.7 можемо простежити наступне: найбільша частка працівників у навчальному закладі має стаж роботи понад 15 років — понад 40 %, що свідчить про наявність досвідченого та стабільного кадрового складу. Водночас спостерігається й суттєва присутність молодих фахівців зі стажем до 5 років — їхня питома вага перевищує 30 %, що є позитивним показником оновлення персоналу та результативності політики залучення молодих кадрів. Найменшою є категорія працівників зі стажем від 5 до 15 років — понад 20 %, що може вказувати на певний кадровий розрив, зумовлений, наприклад,

особливостями попередніх періодів набору або відтоком спеціалістів на цьому етапі кар'єри.

Усі групи демонструють незначні коливання протягом досліджуваного періоду, що підтверджує загальну кадрову стабільність у закладі. Така структура свідчить про збалансовану кадрову політику, спрямовану як на збереження досвіду, так і на підтримку динаміки розвитку завдяки молодим працівникам.

Для більш глибокого аналізу персоналу проаналізуємо ще працівників закладу за статевою ознакою (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - Структура педагогічних працівників Державного професійно-технічного навчального закладу за статевою ознакою

Показник	Роки						Відхилення 2024 р. від 2022 р.	
	2022		2023		2024			
	Чисельність працівників, кількість	Питома вага, %	Чисельність працівників, кількість	Питома вага %	Чисельність працівників, кількість	Питома вага %	Чисель- ність, +/-	Пито- ма, вага%
Жінки	45	47,4	46	48,9	44	46,8	-1	97,8
Чоловіки	50	52,6	48	51,1	50	53,2	-	100
Разом	95	100	94	100	94	100	-1	98,9

Джерело: побудовано автором на основі звітності організації

Загальна кадрова структура закладу залишається стабільною як за чисельністю, так і за статевим складом. Незначне зменшення кількості жінок у 2024 році не вплинуло суттєво на загальну пропорцію, але варто стежити за цією тенденцією надалі. У 2022 році кількість жінок становила 45 осіб, або 47,4 % від загальної кількості персоналу. У 2023 році їхня кількість зросла до 46 (48,9 %), однак у 2024 році зменшилася до 44 (46,8 %). Загалом, у 2024 році порівняно з 2022-м чисельність жінок зменшилася на 1 особу (відхилення –1; 97,8 % до початкового рівня), що не є суттєвим, але свідчить про невелике зниження частки жінок у структурі працівників. Питома вага чоловіків має тенденцію до незначного зростання. Загалом зміни у складі працівників

свідчать про кадрову стабільність та відсутність суттєвої плинності кадрів за досліджуваний період.

Також доречно було б вивчити і рівень ефективності використання кадрового забезпечення навчального закладу на основі порівняння темпів зростання заробітної плати та продуктивності праці. Проаналізуємо які відбулися зміни в чисельності працівників та їх оплаті праці за 2022-2024 рр. (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Динаміка чисельності працівників та фонду їх оплати праці в ДПТНЗ «Сумський центр професійно-технічної освіти»

Показник	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р., ±	
	2022	2023	2024	абсолютне, осіб	відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	95	94	94	-1	98,9
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн. - всього,	4 144,7	4 493,6	5 322,7	1 178,0	128,4
Фонд основної заробітної плати, тис. грн.	1 925,7	2 015,4	2 067,7	142,0	107,4
Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн.	2 052,2	2 448,0	2 785,6	733,4	135,7
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів, тис. грн.	1 893,3	2 269,7	2 713,1	819,8	143,3
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати, тис. грн.	141,5	-	33,0	-108,5	23,3
Заохочувальні та компенсаційні виплати, тис. грн.	166,8	30,2	469,4	302,6	281,4
Матеріальна допомога, тис. грн.	-	30,2	347,6	347,6	100,0
Оплата за невідпрацьований робочий час, тис. грн.	17,4	178,3	39,5	22,1	227,0
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у колективному договорі, грн.	2 893,0	2 893,0	3 195,0	302,0	110,4
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у галузевій угоді, грн.	2 893,0	2 893,0	3 195,0	302,0	110,4
Середньомісячна оплата праці одного працівника, грн.	43 628,4	47 804,3	56 624,5	12 996,1	129,8

Джерело: розраховано автором за даними ф.1-ПВ «Звіт з праці», ф.2-дс «Звіт про фінансові результати»

Фонд оплати праці штатних працівників зріс суттєво: з 4 144,7 тис. грн у 2022 році до 5 322,7 тис. грн у 2024 році (збільшення на 1 178 тис. грн або 28,4 %). Показник середньомісячної оплати праці одного працівника зріс з 43 628,4 грн. у 2022 році до 56 624,5 грн. у 2024 році, що становить зростання на 12 996,1 грн. або +29,8 %. Це істотне підвищення середньої заробітної плати і свідчить про позитивну динаміку в оплаті праці. Це свідчить про зростання загального рівня оплати праці. Загалом, незначне зменшення чисельності працівників супроводжується суттєвим збільшенням фінансування фонду оплати праці, що позитивно позначається на мотивації персоналу. Активне зростання додаткових, заохочувальних та компенсаційних виплат, а також поява матеріальної допомоги свідчать про посилення соціальної підтримки працівників. Показники демонструють успішну реалізацію політики підвищення конкурентоспроможності оплати праці, що може позитивно впливати на утримання кадрів і залучення нових спеціалістів.

Педагогічні працівники Центру беруть активну участь у методичні діяльності, експериментальних дослідженнях і творчій роботі. Про це свідчать наступні здобутки:

1) впроваджено педагогічні інновації: інтерактивні методи, метод оптимізації освітнього процесу з використанням мультимедійних засобів; технології дистанційного навчання (на освітній платформі Google Workspace for Education);

2) реалізовано проєкт «Електронна бібліотека»;

3) розповсюджується досвід педагогічної діяльності шляхом публікації статей та методичних розробок в електронних видавництвах, участі в семінарах, майстер-класах, тренінгах професійного спрямування, вебінарах, віртуальних заходах українських освітніх онлайн-порталів «На урок», «Всеосвіта», «Академія цифрового розвитку»;

4) спільною перемогою усього педагогічного колективу стала участь у XIV Міжнародній виставці «Сучасні заклади освіти – 2023», яка відбулася 17 - 19 травня 2023 р. Команда Центру взяла участь у конкурсі з тематичної

номінації «Упровадження сучасних підходів військово-фізичної підготовки здобувачів освіти» та здобула золоту медаль.

Сталий розвиток Центру, атмосфера успішності і мотивованого прагнення педагогічного колективу до досягнення нових лідерських позицій є наслідком ефективної системи управління освітньої діяльністю, яка створена адміністрацією закладу освіти на чолі з його керівником.

Ця система відзначається організаційною гнучкістю прогнозування та оперативного реагування на зміни конкурентного освітнього середовища, застосуванням управлінських інновацій, широким залученням до процесів управління всіх суб'єктів освітнього процесу. Управління освітньою діяльністю Центру спрямовано на безперервне покращення освітнього середовища заради досягнення кінцевої мети - якісної професійної підготовки кваліфікованих робітників, які відповідають потребам сучасного ринку праці.

2.3 Сучасний стан управління розвитком персоналу в досліджуваній установі

Освіта є особливою формою людської діяльності, яка потребує постійного розвитку, вдосконалення методів, підходів і змісту навчання, адже вона відіграє ключову роль у формуванні світогляду, професійних компетентностей та соціальної відповідальності особистості, а також слугує основою сталого розвитку суспільства в цілому. Саме тому працівникам закладів освіти потрібно завжди слідкувати за інноваціями в даній сфері, тобто підвищувати рівень своєї кваліфікації.

Багато сучасних керівників вже не запитують, навіщо навчати персонал, - вони розуміють, що це підвищує конкурентоспроможність їхніх організацій та установ.

Розвиток персоналу в організації дозволяє працівникам знаходити та розвивати власні здібності та навички, застосовувати свої сильні сторони, поглиблювати та розширювати пізнання.

З погляду виконавчої структури розвиток персоналу реалізовує функції: інформації, стимулювання, активізації та управління. Отже, він спрямовується на приведення вимог та потреб виконавчої структури відповідно до персональних очікувань, потреб, здібностей та інтересів працівників. Внаслідок цього розвиток співробітників водночас покращує ефективність та доцільність роботи самої структури.

Стосовно управління розвитком персоналу, то воно являє собою розробку та реалізацію заходів, які спрямовані на удосконалення якісних характеристик працівників (навичок, знань, мотивації, компетенцій тощо), що є необхідними відповідно до загальної стратегії розвитку закладу.

В Центрі професійно-технічної освіти є затверджений річний план розвитку працівників, який містить таку інформацію: ПІБ працівників (категорії посад працівників); теми навчання; зовнішнє (внутрішнє) навчання; періодичність навчання; терміни навчання; дата наступного (останнього) навчання. Структура річного плану навчання персоналу організації відображена в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Річний план підвищення кваліфікації педагогічних працівників ДПТНЗ «Сумський центр професійно-технічної освіти» на 2025 рік

№ п/п	ПІБ	Тема	Кількість годин	Суб'єкт підвищення кваліфікації	Форма навчання	Вартість, грн.
1.	Гонтар О.І.	Штучний інтелект	8	ТОВ «Неткрекер»	очна	за рахунок приймаючої сторони

Джерело: побудовано автором

Планування дає змогу чітко визначити зміст роботи у певний період часу, підібрати раціональні методи і прийоми навчання. Завдяки йому реалізується важлива закономірність педагогічного процесу — послідовність і перспективність у роботі.

Сутність планування полягає у розробленні змісту педагогічного процесу, його систематизації й уточненні, окресленні методів і способів його

реалізації. Отже, планування дає змогу організувати педагогічний процес як цілісне явище.

У випадку самостійного навчання педагогічних працівників використовується індивідуальний план, який спрямований лише на підвищення професійних якостей конкретного працівника та затверджується його керівником підрозділу. Виконання плану контролюють керівник підрозділу та фахівець з управління персоналом даної організації.

Планування в навчальному закладі відповідає таким принципам:

- актуальності (передбачає орієнтацію змісту на актуальні потреби часу);
- науковості (забезпечує його відповідність за змістом і формою досягненням психологічної, педагогічної та інших наук, передового досвіду викладачів);
- цілісності й логічності (полягає в оптимальному поєднанні змісту розділів плану, напрямів і форм діяльності);
- перспективності (орієнтує на вироблення чіткого уявлення про подальший розвиток закладу);
- повторюваності й концентричності (передбачає необхідність повернення до раніше визначених завдань і змісту роботи, але вже на якісно вищому рівні);
- систематичності й послідовності (вимагає планомірного, вмотивованого передбачення змісту, форм і методів роботи з урахуванням їх взаємозв'язків).

Реалізація плану навчання залежить, насамперед, від самого працівника організації. При цьому потрібно враховувати умови, які дають можливість реалізувати цей план. Також, реалізація плану навчання залежить і від керівника організації, який формально і неформально оцінює роботу та потенціал кожного працівника.

Таким чином, у системі розвитку персоналу навчального закладу виділяються три генеральні елементи: професійне навчання, формування кадрового резерву та управління кар'єрою. Розвиток персоналу в ДПТНЗ

«Сумський центр професійно-технічної освіти» здійснюється у трьох основних напрямках (див. рис. 2.5).

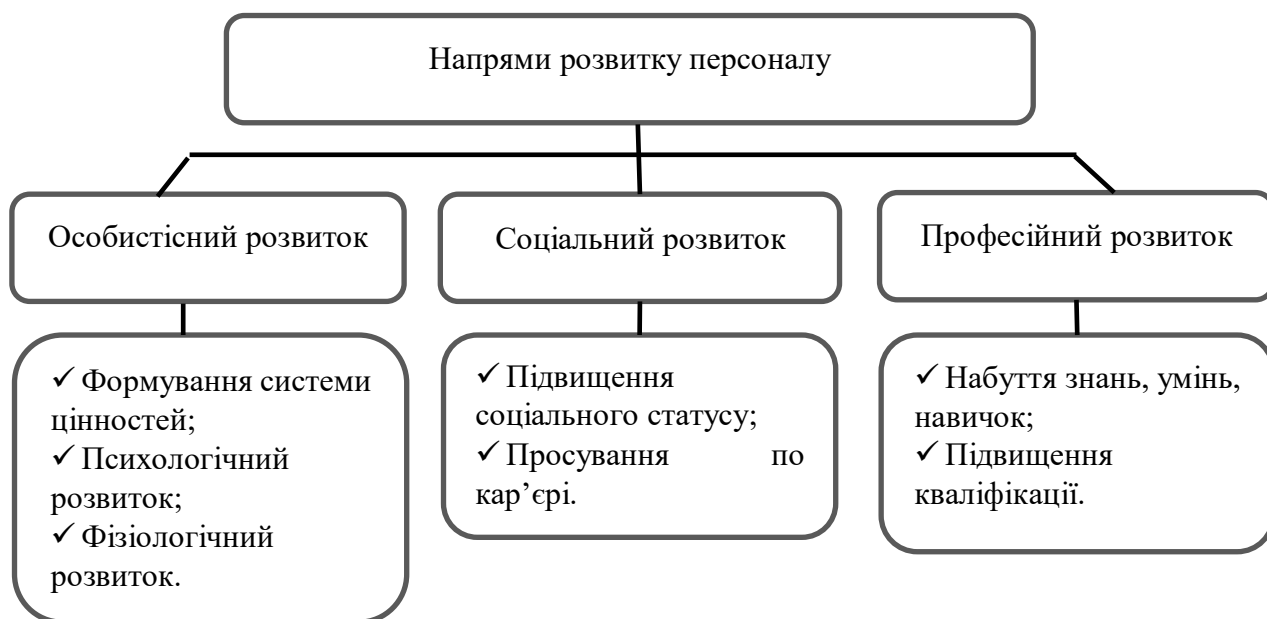


Рисунок 2.5 - Напрямки розвитку персоналу навчального закладу

Джерело: побудовано автором

Підвищення кваліфікації педагогів професійно-технічного навчального закладу «Сумський центр професійно-технічної освіти» відбувається систематично та планово відповідно до індивідуальних та колективних планів професійного розвитку, з урахуванням сучасних вимог до якості освіти, змін у стандартах професійної підготовки та розвитку цифрових компетентностей.

Підвищення кваліфікації робітників здійснюється за відповідними формами, які можна схематично відобразити на рис. 2.6.

Педагоги беруть участь у курсах підвищення кваліфікації, тренінгах, семінарах, вебінарах, а також проходять стажування на виробництві для оновлення практичних знань і навичок. Особлива увага приділяється опануванню інноваційних освітніх технологій, методикам змішаного та дистанційного навчання, а також впровадженню компетентнісного підходу в освітній процес.

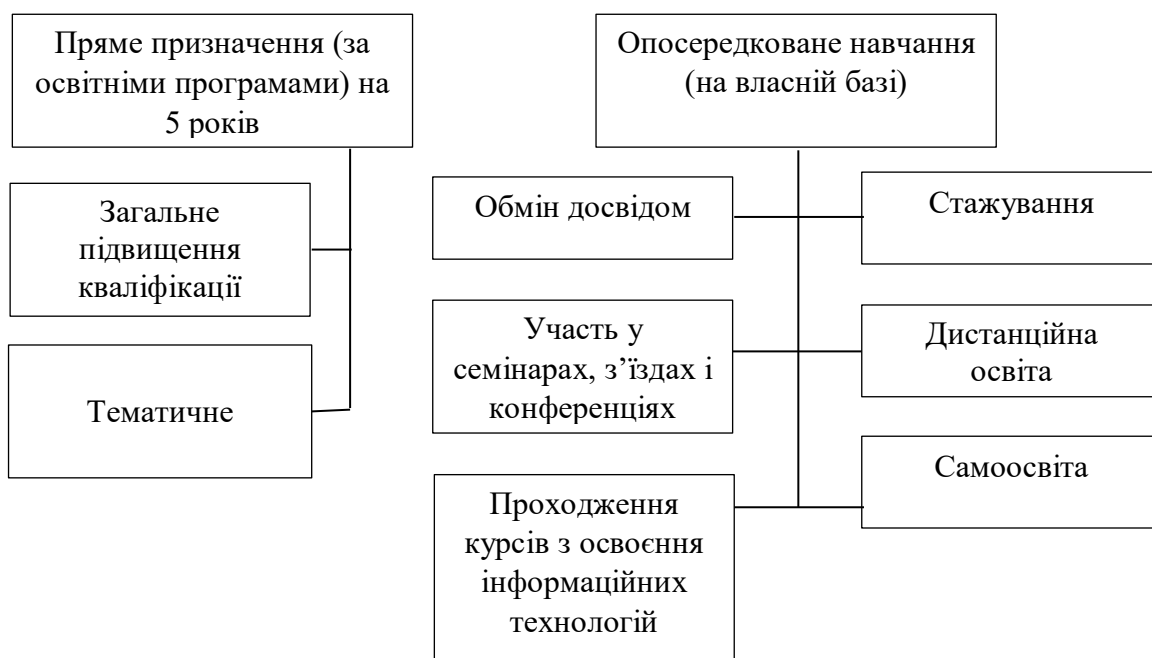


Рисунок 2.6 – Форми підвищення кваліфікації персоналу ДПТНЗ «Сумський центр професійно-технічної освіти»

Джерело: розроблено автором

Для кожного педагога обов'язковим є підвищення кваліфікації, яке має проходити раз на 5 років. Педагоги підвищують рівень кваліфікації у закладах післядипломної освіти та відповідних факультетах вищих навчальних закладів, проходять курси, які стосуються їхнього напрямку діяльності.

Курси – одна із форм підвищення професійного рівня, педагогічної майстерності, загальної культури освітян, формування методологічної та теоретичної компетентності педагогічних працівників, поглиблення фахових знань, формування вмінь використання інноваційних освітніх та інформаційно-комунікаційних технологій; стимулювання творчого потенціалу освітян.

В ДПТНЗ створюються курси ділового призначення, курси опанування суміжних спеціальностей і професій, виробничо-технічні курси, індивідуально-бригадне учнівство.

Крім того, досить важливу роль, при підвищенні кваліфікації адміністрації та керівників структурних підрозділів, відіграє стажування, яке

дає змогу використати свої знання та досвід на практиці, займаючи конкретну посаду. Підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів необхідне для того, щоб вдосконалити їхні знання, вміння і навички, а також навчити управляти сучасним навчальним закладом та пристосовуватися до навколишніх змін, які мають значний вплив на їхню трудову діяльність. Спеціалісти та керівники при цьому мають можливість покращити свої фахові навички в межах швидше набутої спеціальності за професійним спрямуванням їхньої діяльності.

При виборі форм і видів навчання, враховуються побажання педагогічних працівників, щодо їх підготовки, перепідготовки та підвищення рівня кваліфікації. Педагогічні працівники проходять навчання з метою підвищення професійної майстерності, оновлення теоретичних знань і практичних навичок, освоєння сучасних освітніх технологій, а також адаптації до нових вимог ринку праці та змін у змісті професійної освіти. Навчання сприяє впровадженню інноваційних методів викладання, розвитку цифрової грамотності, формуванню ключових компетентностей здобувачів освіти та забезпечує якісну реалізацію освітніх програм відповідно до стандартів нового покоління.

Неабияку роль у в кар'єрному зростанні співробітників відіграє і саме керівництво навчального закладу. В певній мірі керівник, а точніше його посада, мотивує співробітників до кар'єрного росту, і вони починають активніше проявляти себе з професійного боку. Але зацікавленість керівництва кар'єрою співробітників ще не означає, що кар'єрний ріст співробітників буде забезпечений повною мірою. Ще одним важливим фактором у розвитку ділової кар'єри є зацікавленість самих співробітників.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСОКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ДПТНЗ «СУМСЬКИЙ ЦЕНТР ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ»

Пандемія та воєнний стан в країні спричинив відтік як студентів так і науково-педагогічного складу, що призвело до потреби у розвитку дистанційного навчання працівників з метою підвищення кваліфікації. Окрім цього, великий відсоток викладачів, які опинилися за кордоном також потребують програм, які забезпечать їх професійний ріст і за межами країни.

Викладачам необхідно позитивно ставитися до впровадження інноваційних технологій в освітній процес, оскільки цей розвиток дає змогу вийти на новий професіональний та академічний рівень, отримати визнання на міжнародному рівні. Для цього потрібно постійно оновлювати свої компетенції, навички та уміння.

Проте у сучасних реаліях виникла проблема байдужості викладачів допрофесійного розвитку. Навчання для науково-педагогічного складу в сьогоdnішніх реаліях в Україні стало пасивним та незатребуваним процесом. Старші покоління не готові до змін та нововведень, інновацій та виходу за межі можливого. Через це знижується рівень конкурентоспроможності як викладача так і вищого навчального закладу, що призведе до наслідків некомпетентності майбутніх фахівців.

Сучасні технології в освітньому процесі потребують від викладачів активізації та адаптації до нових реалій, для змоги мотивувати студентів у подальшому та іти в ногу із сучасністю. Для підвищення кваліфікації викладачів навчальних закладів можуть використовуватись такі сучасні сфери розвитку: сталий розвиток, використання технологій штучного інтелекту (технології AI), автоматизація та роботизація процесів операційної роботи, кроскультурні комунікації, управління технологіями.

Вибір конкретних методів навчання повинен базуватися на цілях і завданнях закладу освіти. Тому, враховуючи цілі та завдання ДПТНЗ «Сумський центр професійно-технічної освіти» можна поєднувати декілька методів професійного навчання персоналу, такі як онлайн семінари та курси, програми мобільності та стажування, відвідування міжнародних конференцій та виставок.

Існуюча система розвитку персоналу ДПТНЗ спирається на використанні різних форм та методів навчання. Найпоширенішими методами підвищення кваліфікації серед педагогічних працівників складають традиційні методи навчання, серед них тренінги, прослуховування лекцій, вебінарів. Більш сучасні методи навчання викладачів охоплюють в собі стажування на підприємствах, участь у міжнародних академічних проєктах, воркшопи, кейс-стаді. Основна проблема у системі розвитку персоналу полягає у недостатній кількості інноваційних та сучасних видів навчання, проблеми теорії поколінь, що обумовлено відсутністю мотивації розвитку у професійній сфері, через нестабільну ситуацію в країні, стереотипність мислення, недостатнє фінансування професійної підготовки персоналу, через скорочення бюджетів виділених на професійний розвиток. Недоліки системи кадрового навчання представлені на рисунку 3.1.

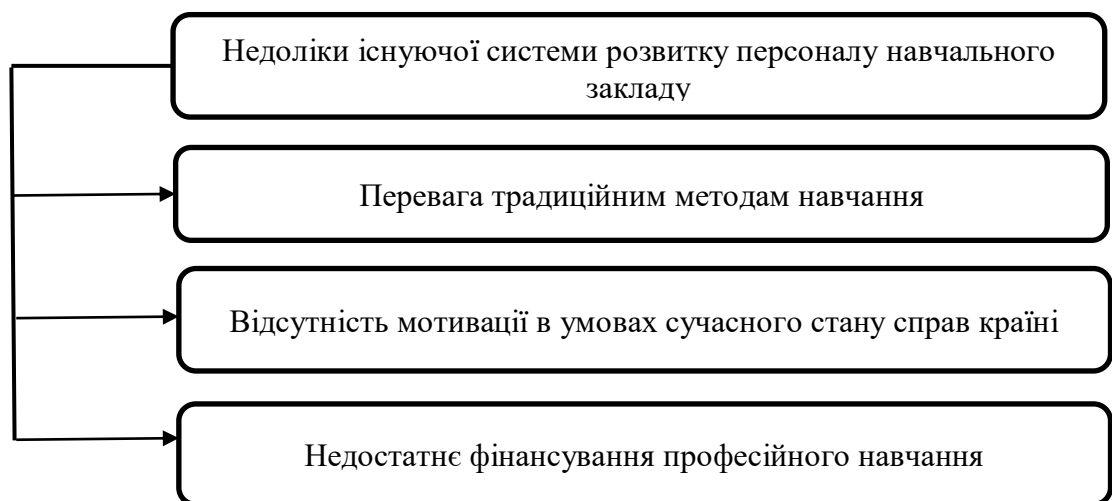


Рисунок 3.1 – Недоліки існуючої системи розвитку персоналу Сумського центру професійно-технічної освіти

Джерело: побудовано автором

Підвищення кваліфікації викладачів проводиться згідно з положеннями «Про підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників», яке було розроблене на базі постанови Кабінету Міністрів України від 21.08.2019 р № 800 та на базі постанови Кабінету Міністрів України від 27.12.2019 р. № 1133. Підвищення кваліфікації викладачів в професійно-технічному навчальному закладі є обов'язковим процесом і він має проходити за чітким планом. Тільки висококваліфіковані викладачі зможуть підготувати висококваліфікованих, конкурентоспроможних майбутніх фахівців.

Крім того, 5 вересня 2017 року Верховною Радою України було прийнято новий Закон України «Про освіту», яким запроваджено нову систему підвищення кваліфікації, що передбачає збільшення та розширення можливостей педагогічних працівників для вдосконалення педагогічної майстерності та професійного зростання впродовж усього життя.

16 січня 2020 року парламентом прийнято новий Закон України «Про повну загальну середню освіту», в якому деталізовано нові підходи до підвищення кваліфікації педагогічних працівників. Відповідно до частини другої статті 54 Закону педагогічні працівники зобов'язані постійно підвищувати свій професійний і загальнокультурний рівні та педагогічну майстерність. Але такий обов'язок урівноважується правом педагогічних працівників, визначеним у частині першій цієї статті, на вільний вибір освітніх програм, форм навчання, закладів освіти, установ і організацій, інших суб'єктів освітньої діяльності, що здійснюють підвищення кваліфікації. Пошук інформації щодо підвищення кваліфікації педагогічний працівник може здійснювати у будь-який спосіб:

- безпосередньо на сайтах суб'єктів підвищення кваліфікації;
- на різноманітних інформаційних чи спеціальних ресурсах;
- у тематичних групах;
- через запит необхідної інформації безпосередньо у суб'єкта підвищення кваліфікації тощо.

Потреба педагогічного працівника у здобутті нових чи поглибленні здобутих раніше компетентностей може бути пов'язана з реальною ситуацією в закладі освіти (наприклад, наявність в групі здобувачів різного етнічного та/або соціального походження, велика кількість біженців, які не володіють на достатньому рівні державною мовою, поширеність випадків булінгу (цькування), зарахування до групи здобувача з інвалідністю, велика кількість переселенців з психологічними травмами тощо).

Така потреба може ґрунтуватися і на необхідності виконувати нові обов'язки педагогічного працівника, що визначені Законами України «Про освіту» і «Про повну загальну середню освіту» і стосуються, зокрема, формування педагогіки партнерства, дотримання академічної доброчесності, запобігання та припинення булінгу (цькування), порушення гідності здобувачів, формування у них культури нетерпимості до проявів дискримінації та корупції, надання дітям до медичної допомоги тощо.

Таким чином, підготовка педагогічного працівника ДПТНЗ «Сумський центр професійно-технічної освіти» до підвищення кваліфікації має наступний вигляд (дивись рис. 3.2).

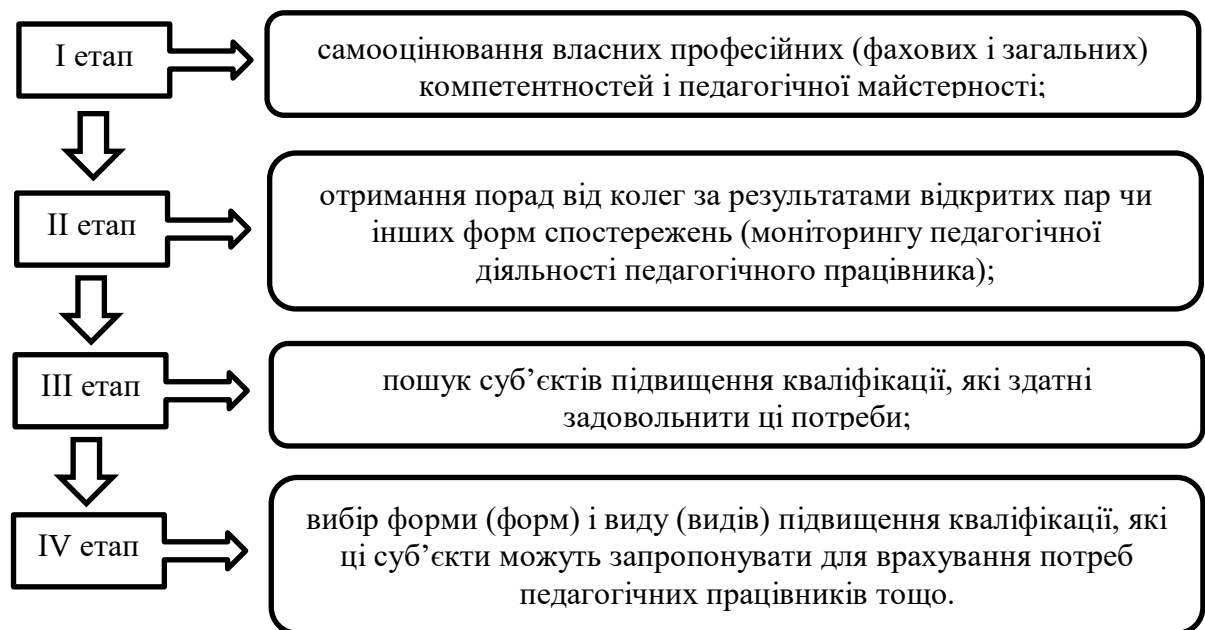


Рисунок 3.2 – Процес підготовки педагогічного працівника ДПТНЗ «Сумський центр професійно-технічної освіти» до підвищення кваліфікації

Джерело: розроблено автором

На сьогоднішній день існує багато новітніх методів та підходів. Одним із сучасних методів професійного самовдосконалення є метод «портфоліо» – опис роботи з аналізом її ефективності, найбільш вдалі методичні розробки, приклади творчих робіт учнів тощо. Він може містити також документи, які фіксують професійний розвиток (дипломи, грамоти, подяки, характеристики та ін.), наукові, творчі роботи, власні статті, статті відомих науковців, які висвітлюють особливості тієї проблеми, над якою працює власник «портфоліо», психологічні дослідження, конспекти лекцій, виховних заходів. Метод «портфоліо» допомагає педагогу не тільки систематизувати педагогічний досвід, накопичені знання, а й дати об'єктивну оцінку власному професійному рівню. Основою роботи над «портфоліо» є відображення професійного шляху, поглядів і планів педагогічного працівника.

Самоосвіта – самостійна цілеспрямована пізнавальна діяльність, керована самою особистістю; придбання систематичних знань у якій-небудь галузі науки, техніки, культури, політичного життя. Основними характеристиками самоосвіти вважаються: вільний вибір кола проблем; самостійна робота з різними джерелами інформації; рухливий обсяг знань, обмежений ступенем інтересу до вибраного напрямку.

Самоосвіта – один із засобів самовиховання. Основна форма самоосвіти – вивчення наукової, науково-популярної, навчальної, художньої та іншої літератури, участь у науково-дослідній роботі. Джерелами самоосвіти служать також прослуховування лекцій, участі в різного рівня конференціях, доповідях, концертах, фонозаписах, консультації фахівців, перегляд вистав, кінофільмів, відвідування музеїв, виставок та ін. Самоосвіта завжди мала на меті отримання кваліфікації або підвищення освітнього рівня, спрямованість на розвиток особистості, розкриття здібностей людини, творчого потенціалу.

Самоосвіта для педагога – «це усвідомлена потреба в постійному вдосконаленні своєї професійної діяльності з акцентом на її соціалізацію, на створення умов для розвитку особистості і соціально значущих якостей педагога та особистості кожного здобувача».

Самоосвіта дає позитивні результати тоді, коли вона цілеспрямована, планомірна та систематична. Для цього корисно складати плани самоосвіти, плани професійного саморозвитку, при розробці яких потрібно орієнтуватись на такі провідні напрямки:

1) психолого-педагогічна підготовка (осмислення сучасних гуманітарних концепцій, їх методичне забезпечення; вдосконалення навичок мовленнєвої культури, культури спілкування, оволодіння основами освітнього менеджменту, вивчення сучасних психолого-педагогічних технологій);

2) професійна підготовка (ознайомлення з нормативно-розпорядчими документами; осмислення сучасних освітніх технологій);

3) індивідуальна творча робота (підготовка доповідей, виступів, методичних розробок; створення та поповнення банків інформації з опрацьованих проблем; розробка навчальних планів, програм, підручників, посібників, методичних рекомендацій);

4) практичні заняття (проведення методичних заходів; участь у роботі різних форм діяльності методичних служб).

Наступним, із таких, що забезпечує нові можливості, визнаний педагогічний коучинг - це відмінний інструмент впливу на результати діяльності окремих людей та організації в цілому. Інноваційний стиль управління коучинг - це погляд на працівника як на значний додатковий ресурс організації. Де будь-який співробітник представляється самотньою творчою особистістю, здатною вирішувати багато проблем, виявляти ініціативу, робити вибір, брати на себе відповідальність та приймати рішення.

Коучинг (від англ. *coaching* – тренерство) – інструмент особистісного й професійного розвитку. Педагогічний коучинг є новим поняттям у педагогіці, тому треба визначити його місце й роль в управлінській діяльності керівника. Діяльність ДПТНЗ спрямована на підготовку конкурентоспроможних на ринку праці кваліфікованих робітників. Цілі й завдання підготовки таких робітників орієнтовані на створення умов для педагогічної творчості та розвитку професійної компетентності керівника у міжкурсовий період

підвищення його кваліфікації. Засоби підготовки проектуються на основі якісно нових концепцій змісту та форм підвищення кваліфікації керівників у навчальному закладі.

Такі концепції включають системне бачення педагогічної реальності, формування нових підходів до оволодіння педагогічними й управлінськими технологіями, інтеграції управлінського й педагогічного досвіду, формування креативних якостей особистості педагогічного працівника. Результати підготовки визначаються за критеріями готовності працівника до: роботи в інноваційних процесах, ведення наукових досліджень, професійного розвитку та самоактуалізації.

Для розкриття основних завдань педагогічного коучингу розглянемо основні його функції у Сумському центрі професійно-технічної освіти. Залежно від виду професійної та управлінської діяльності, кваліфікації працівників, їхніх цілей педагогічний коучинг може виконувати безліч функцій. Зведену характеристику функцій педагогічного коучингу поведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Узагальнена характеристика функцій педагогічного коучингу в ДПТНЗ

Функції	Характеристика
Розвиваюча	забезпечує розвиток професійної компетентності керівника та працівників, сприяє їхньому кар'єрному зростанню.
Мотивуюча	сприяє досягненню будь-яких цілей кожним працівником зокрема і навчального закладу в цілому.
Методична	використовується у будь-якій формі роботи, на будь-якому етапі діяльності: планування, адаптація, мотивація, навчання й розвиток, атестація та оцінювання.
Моніторингова	забезпечує керівника і працівників необхідною інформацією для прийняття рішень.
Партнерська	здійснюється із врахуванням трансформації ринку праці й забезпечує гармонізацію інтересів соціальних партнерів.
Мобільна	дає змогу як керівнику, так і працівникам вчасно адаптуватися до мінливих умов навколишнього виробничого середовища.
Креативна	дає змогу проявляти ініціативу, генерувати ідеї, знаходити нові шляхи вирішення завдань, нести за них відповідальність.
Атестаційна	сприяє підвищенню рівня кваліфікації педагогічних працівників у міжкурсовий період.

Джерело: побудовано автором

Таким чином, виконуючи дані функції, педагогічний коучинг забезпечує високі стандарти виконання працівником професійних завдань; створює позитивну й прозору атмосферу серед педагогічних працівників, стимулює креативність, генерацію нових ідей; є надійним фундаментом управлінської культури, оскільки проявляється через підтримку, співпрацю та партнерство; допомагає навчальному закладу набути нових конкурентних переваг.

Завдяки успішній реалізації функцій педагогічного коучингу відкривається перспектива організації педагогічної взаємодії учасників навчального процесу з метою формування активної і творчої особистості, гармонійний розвиток якої вимірювався б не кількістю засвоєних нових понять або загальним обсягом навчальної інформації, а її швидким і раціональним відбором та вмінням гнучко їх використовувати в майбутніх професійних ситуаціях. Крім того, організація педагогічної взаємодії із залученням технік педагогічного коучингу дасть змогу економно витратити відведений на роботу час і ефективно організовувати життя учасників навчального процесу, який сприятиме розвитку генетично закладених нахилів кожного.

Таким чином, педагогічний коучинг, ми визначаємо, як сукупність способів і прийомів впливу коуча на особистість педагогічного працівника Сумського центру професійно-технічної освіти, що орієнтовані на застосування активних методів суб'єктної взаємодії з метою виявлення потенціалу й розвитку їх професійної компетентності.

Методи, які використовуються у педагогічному коучингу, є активними методами роботи: дискусія, інтерв'ю, проектування, «письмове есе-роздум»; організація рефлексивної діяльності («Метод спостереження», «Три найважливіші речі», «Моя професійна біографія – ескіз майбутнього»); методи створення сприятливої психологічної атмосфери; методи діагностування особистісних якостей, самостійна творча робота.

Активні методи дають змогу, з одного боку, ефективно організувати процес обговорення того чи іншого теоретичного аспекту в рамках теми

заняття, з іншого – створюють умови для розвитку індивідуальних умінь і навичок:

- ✓ самоорганізації; самоменеджменту; аналізу й оцінювання власної діяльності, збору та аналізу інформації; отримання нового знання;
- ✓ умінь і навичок роботи в команді; організації діяльності команди, співпраці, конструктивної участі в роботі команди й прийняття командного рішення;
- ✓ умінь і навичок спілкування: сприйняття інформації, постановки питань, аргументації; усній та письмовій презентації результатів роботи.

Педагогічний колектив центру, дивлячись у майбутнє, повинен реалізовувати сучасні управлінські підходи, які сприяли б модернізації навчального закладу, оновленню матеріально-технічної бази, новітньому психолого-педагогічному супроводу навчально-виховного процесу, упровадженню новітніх інформаційних ресурсів тощо. Всі організаційно-управлінські заходи сприяли б якісній підготовці конкурентоздатних як кваліфікованих робітників, так і фахових молодших бакалаврів, що користуються попитом на ринку праці.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі наведено рішення низки теоретичних і практичних шляхів щодо управління розвитком персоналу закладу освіти, що дає нам змогу зробити певні висновки.

1. Розвиток персоналу є складовою частиною загальної кадрової політики і охоплює підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації, формування кар'єрного росту, адаптацію нових працівників, а також розвиток особистісних якостей. Особлива увага приділяється важливості інвестицій у людський капітал, адже саме знання, вміння та мотивація співробітників значною мірою зумовлюють конкурентоспроможність підприємства.

Ефективність системи розвитку персоналу залежить від таких факторів, як наявність чіткої стратегії, залученість керівництва, відповідність навчальних програм потребам підприємства, розвиток організаційної культури та впровадження інноваційних форм навчання. Успішне впровадження системи розвитку персоналу сприяє не лише підвищенню продуктивності праці, але й зміцненню лояльності працівників, зниженню плинності кадрів, створенню позитивного клімату в колективі.

Таким чином, розвиток персоналу в умовах сучасної економіки розглядається як безперервний процес вдосконалення трудового потенціалу, який забезпечує довгострокову ефективність діяльності підприємства та його адаптацію до динамічних змін зовнішнього середовища.

2. ДПТНЗ «Сумський центр професійно-технічної освіти» демонструє стабільну та ефективну діяльність, що ґрунтується на міцних організаційних засадах, злагодженій системі управління, модернізованій матеріально-технічній базі та високому рівні освітньої підготовки. Центр має чітко визначені цілі, які реалізуються через системний підхід до підготовки кваліфікованих робітників, що відповідають сучасним вимогам ринку праці.

3. Центр здійснює первинну професійну підготовку робітників високого рівня кваліфікації з технологічно складних, наукоємних професій за освітньо-

кваліфікаційними рівнями «кваліфікований робітник» з числа випускників закладів базової та повної загальної середньої освіти, а також загальноосвітню підготовку, професійне навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації працюючих робітників і незайнятого населення.

4. Діагностика кадрового забезпечення ДПТНЗ «Сумський центр професійно-технічної освіти» засвідчила загальну стабільність та збалансованість кадрового складу, що є передумовою для забезпечення високої якості освітнього процесу. Структура персоналу є чітко сформованою, із домінуванням викладачів та майстрів виробничого навчання, які становлять основу педагогічного колективу. Аналіз кадрового складу за рівнем освіти показав, що майже 80 % працівників мають вищу освіту, що відповідає вимогам до педагогічного персоналу та свідчить про належний рівень професійної підготовки.

Плинність кадрів у Центрі є мінімальною, що демонструє задоволення працівників умовами праці, високий рівень професійної мотивації та ефективну кадрову політику адміністрації. Важливим є також наявність балансу між досвідченими працівниками (понад 40 % із досвідом роботи понад 15 років) та молодими кадрами (понад 30 % зі стажем до 5 років), що створює умови для спадкоємності знань та впровадження інновацій.

Рівень оплати праці за аналізований період зростає швидшими темпами, ніж змінювалася чисельність працівників, що свідчить про зростання ефективності використання трудових ресурсів та підвищення матеріальної мотивації персоналу.

Таким чином, кадрове забезпечення Центру відповідає сучасним вимогам до організації професійно-технічної освіти, а ефективне управління персоналом забезпечує стійкий розвиток освітнього закладу та підвищення якості освітніх послуг.

5. Управління розвитком персоналу в ДПТНЗ «Сумський центр професійно-технічної освіти» є системним і цілеспрямованим процесом, який реалізується відповідно до стратегічних цілей закладу. Освітня діяльність

потребує постійного оновлення знань, підвищення кваліфікації та опанування новітніх педагогічних технологій, що зумовлює необхідність безперервного професійного зростання педагогічних працівників.

У закладі впроваджено як колективне, так і індивідуальне планування підвищення кваліфікації персоналу, що дає змогу враховувати як стратегічні пріоритети установи, так і особистісні потреби працівників. Реалізація річного та індивідуального планів розвитку персоналу базується на принципах науковості, актуальності, систематичності, логічності, перспективності та відповідності вимогам сучасної професійної освіти.

Основними напрямками розвитку персоналу є: професійне навчання, формування кадрового резерву та управління кар'єрою. Заклад активно застосовує різноманітні форми підвищення кваліфікації — курси, тренінги, вебінари, стажування, що сприяє розвитку цифрових компетентностей, оновленню практичних знань та впровадженню інновацій в освітній процес.

Важливою умовою ефективного управління розвитком персоналу є зацікавленість як самих працівників у професійному зростанні, так і адміністрації закладу у формуванні кадрового потенціалу. Проте забезпечення повноцінного кар'єрного зростання вимагає комплексного підходу, що поєднує інституційні ініціативи з особистою мотивацією працівників.

6. Аналіз сучасного стану та перспектив розвитку педагогічних працівників у ДПТНЗ «Сумський центр професійно-технічної освіти» дозволяє зробити такі висновки:

а) Складні соціально-економічні умови, спричинені пандемією та воєнним станом, вимагають переорієнтації системи підвищення кваліфікації педагогічних кадрів, зокрема в напрямі розвитку дистанційних та інноваційних форм навчання, що дозволяють забезпечити професійне зростання незалежно від місця перебування працівника.

б) Мотиваційна криза серед педагогів, зумовлена нестабільністю, емоційним вигоранням, відсутністю стимулів до саморозвитку, а також

генераційними відмінностями, істотно стримує модернізацію освітнього процесу та впровадження інновацій.

с) Існуюча система підвищення кваліфікації базується переважно на традиційних формах навчання і потребує суттєвого оновлення, включаючи використання таких підходів, як коучинг, метод «портфоліо», індивідуальні траєкторії самоосвіти, участь у міжнародних освітніх програмах, стажування та застосування цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту.

d) Законодавче підґрунтя визначає обов'язковість і водночас свободу у виборі форм і суб'єктів підвищення кваліфікації, що створює умови для персоналізації освітнього маршруту, але потребує системної підтримки з боку адміністрації закладу.

е) Педагогічний коучинг постає як ефективний управлінський інструмент, який виконує мотиваційні, моніторингові, партнерські та розвиваючі функції, сприяючи становленню креативного й відповідального педагога, здатного працювати в умовах змін та викликів.

Отже, вдосконалення управління розвитком педагогічних працівників ДПТНЗ «Сумський центр професійно-технічної освіти» має ґрунтуватися на системному підході, що поєднує нормативно-правове забезпечення, інституційну підтримку, індивідуалізацію підходів до професійного зростання, а також на формуванні сталого внутрішнього мотиву до безперервного саморозвитку. Це забезпечить підготовку конкурентоспроможних фахівців та зміцнить позиції закладу в сучасному освітньому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Борданова Л. С., Рощина Н. В. Особливості розвитку персоналу в Україні. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.5.54
2. Бабчинська О.І. Моніторинг розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. 2020. № 6, С. 145 – 149.
3. Воробей О.Ю. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності. URL: https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Nevmerzicka2015022812.pdf (дата звернення: 17.04.2025).
4. Грибик І. І., Копець Г. Р. Проблеми розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/2443/1/37.pdf> (дата звернення: 07.04.2025).
5. Гринько Т. В., Настиченко Ю. В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 53-57.
6. Дашутіна Л.О., Арсеніна І. С. Управління розвитком персоналу в організаціях. *Цифрова трансформація та диджитал технології для сталого розвитку всіх галузей сучасної освіти, науки і практики [Електронний ресурс]*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 26 січня 2023 р. / За заг. ред. І. Жуховського, З. Шарлович, О. Мандич / Міжнародна Академія Прикладних Наук (Республіка Польща). Державний біотехнологічний університет (Україна). Ломжа, Польща, 2023. Ч. 1. С. 275-278.
7. Дашутіна Л. О., Лобода В. Г. Сучасні методи та інноваційні підходи для підвищення ефективності та розвитку персоналу в організаціях. *Підприємництво та бізнес-адміністрування в умовах діджиталізації* : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., Харків, 01–28 лют. 2023 р. / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова [та ін. ; редкол: П. Т. Бубенко, О. Ю. Палант, С. Ю. Юр'єва]. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. С. 142-145.

8. Демещенко В.О., Дашутіна Л.О. Особливості організації управління розвитком персоналу в сучасних умовах глобалізації. Стратегічні орієнтири сталого розвитку в Україні та світі: збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених (м. Чернігів, 20 березня 2025 р.). – Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2025. С. 265-267.

9. Закон України «Про освіту» від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 14.02.2025 р.).

10. Кубіцький С., Кубіцький Ю., Кондрат О. Інноваційні підходи до управління розвитком персоналу в закладах освіти. DOI:[10.52058/2786-6300-2024-5\(23\)-93-104](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5(23)-93-104) (дата звернення: 10.03.2025 р.).

11. Криворучко О.М., Фемяк О.А. Концептуальні аспекти стратегічного управління персоналом підприємства в умовах цифровізації. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 44. С. 111 – 131.

12. Про затвердження Положення про професійне (професійно-технічне) навчання на основі модульної технології : Наказ Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства освіти і науки України від 09.04.2002 р. № 187/243. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0398-02#Text> (дата звернення: 10.04.2025 р.).

13. Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників : Постанова Кабінету Міністрів України від 21.08.2019. № 800. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.04.2025 р.).

14. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : колективна монографія / М. В. Семикіна, С. В. Дудко, А. А. Орлова та ін. Кропивницький : Видавець Лисенко В.Ф., 2021. 440 с.

15. ДПТНЗ «Сумський центр професійно-технічної освіти» : вебсайт. URL: <https://scpto.sumy.ua/2024-03-07-08-34-10.html> (дата звернення: 10.01.2025).

16. Сиволап Л. А., Хавалиць С. С., Ніколаєнко Р. Б. Аналіз розвитку персоналу в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.12.13 (дата звернення 04.02.2025).

17. Сидоренко А.О., Чорній В.В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2020. № 14. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/193078> (дата звернення 24.04.2025).

18. Сучасні методи управління персоналом на підприємствах України : бібліографічний покажчик / уклад. О. О. Цокало; ред. Д. В. Ткаченко. Миколаїв, МНАУ. 2023. 88 с. URL: <https://www.calameo.com/books/002438128cf5a22cdefea> (дата звернення 18.03.2025).

19. Шаповал О. А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 31. С. 146-149.

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

21. Федоришина Л., Герасимчук Л. Розвиток персоналу в системі менеджменту підприємства. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-25> (дата звернення: 15.04.2025).

22. Федотова Т.А. Фундаментальний аналіз розвитку персоналу в системі розробки ефективного механізму використання внутрішнього потенціалу підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. № 3 (126). С. 34-39.

23. Якімова Н. С., Марценюк О. В., Мойсєєва В. О. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2021. Випуск № 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/743/714> (дата звернення: 13.04.2025).

ДОДАТКИ