

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Другий (магістерський) рівень вищої освіти

**на тему: Управління та адміністрування розвитком
персоналу в закладі дошкільної освіти**

Виконала:

Кастирін Дмитро Вікторович
здобувач вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»

**Науковий
керівник:**

Харченко Тетяна Миколаївна
к.е.н., доцент, кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент:

Скварча Вікторія Володимирівна
Старший фінансовий персональний консультант з
індивідуального бізнесу,
АТ «УКРСИББАНК»

Суми – 2025

Факультет

Економіки і менеджменту

Кафедра

Менеджменту імені професора
Л.І. Михайлової

Освітній ступінь

другий (магістерський) рівень вищої
освіти

Спеціальність

073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент організацій і
адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри

Альвіна ОРЕХОВА

«___» _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Кастиріну Дмитру Вікторовичу

1. Тема кваліфікаційної роботи: *«Управління та адміністрування розвитком персоналу в закладі дошкільної освіти»*

2. База практичного дослідження: заклад дошкільної освіти (ясла-садок) № 4 м. Путивль Сумської області

3. Керівник роботи: Харченко Тетяна Миколаївна, к. е. н., доцент

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету «___» _____ 2024 р. № _____

4. Строк подання здобувачем закінченого проекту (роботи) 5 грудня 2025 року

5. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи:

первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова та статистична звітність; монографії, фахові наукові статті та тези доповіді міжнародних науково-практичних конференцій з питань управління та адміністрування розвитком персоналу в закладі дошкільної освіти

6. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно

- дослідити теоретико-методичні основи управління та адміністрування розвитком персоналу в закладі дошкільної освіти;
- провести загальну організаційно-економічну характеристику закладу дошкільної освіти №4;
- дослідити особливості управління та адміністрування персоналу в закладі дошкільної освіти № 4;
- провести оцінку розвитку персоналу в закладі дошкільної освіти № 4;
- розробити напрями удосконалення управління та адміністрування розвитком персоналу в закладі дошкільної освіти № 4;
- сформулювати висновки і пропозиції.

**Завдання прийняв до
виконання**

Підпис

Дмитро КАСТИРІН
Ім'я ПРІЗВИЩЕ

Дата отримання завдання

21 жовтня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану	<i>Жовтень 2024</i>	виконано
2	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	<i>Листопад 2024</i>	виконано
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	<i>Лютий-квітень 2025</i>	виконано
4	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	<i>02-31 травня 2025</i>	виконано
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту по переддипломній практиці	<i>Червень 2025</i>	виконано
6	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	<i>Липень-Серпень 2025</i>	виконано
7	Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	<i>Вересень 2025</i>	виконано
8	Доопрацювання аналітичного і проектного розділів кваліфікаційної роботи	<i>Жовтень 2025</i>	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	<i>Листопад 2025</i>	виконано
10	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедрі, до відділу якості освіти)	<i>Листопад 2025</i>	виконано
11	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	<i>5 грудня 2025</i>	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	<i>24 грудня 2025</i>	

Здобувач

Дмитро КАСТИРІН

Керівник роботи

Тетяна ХАРЧЕНКО

АНОТАЦІЯ

Кастирін Д.В. «Управління та адміністрування розвитком персоналу в закладі дошкільної освіти».

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра з менеджменту за освітньою програмою «Менеджмент організацій і адміністрування» зі спеціальності 073 «Менеджмент». Сумський національний аграрний університет, Суми, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні засади управління та адміністрування розвитком персоналу в закладі дошкільної освіти. Розкрито сутність і співвідношення понять «управління» та «адміністрування», обґрунтовано їх роль у забезпеченні ефективного функціонування ЗДО та професійного зростання педагогічних працівників. Узагальнено наукові підходи до трактування розвитку персоналу, визначено його зміст, цілі, принципи та інструменти в контексті сучасних освітніх викликів. Проаналізовано вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на систему розвитку персоналу, зокрема реформування освіти, цифровізації, пандемії COVID-19 та умов воєнного стану.

Запропонована модель well-being інтегрує фізичне, психологічне, корпоративне та професійне благополуччя і реалізується через тренінги емоційної грамотності, психологічний супровід, практики саморегуляції, арт-терапевтичні підходи та створення простору відновлення. Очікуваний економічний ефект формується за рахунок зниження плинності кадрів з 18% до 10% (економія 24 000 грн/рік), скорочення витрат через лікарняні (22 500 грн/рік) та приросту продуктивності (225 000 грн/рік), що в сумі становить 271 500 грн/рік. Додатково прогнозуються вагомі соціальні результати: зниження вигорання, покращення емоційного клімату, зменшення конфліктів, зростання лояльності батьків.

Запропонована рамкова модель цифрової компетентності (5 модулів) та інноваційна програма «Digital Garden: зростаємо разом у цифровому середовищі» (6 рівнів) формують послідовну траєкторію навчання -від цифрової безпеки і базової грамотності до командної взаємодії, креативного контенту та самооцінювання прогресу через цифрове портфоліо.

Практичну реалізованість ініціативи підтверджує розроблений кошторис у мінімальному фінансовому сценарії -29,7 тис. грн, де витрати логічно прив'язані до модулів програми та відповідають цілям грантового фінансування громади. Очікуваними результатами є зростання цифрової компетентності персоналу, зниження цифрового стресу, посилення професійної мобільності, а для закладу -удосконалення управлінських процесів, підвищення якості комунікації й формування іміджу інноваційного ЗДО.

Ключові слова: управління, адміністрування, розвиток персоналу, ЗДО, модель well-being, цифрова компетентність

SUMMARY

Kastyrin D.V. «Management and administration of personnel development in preschool education institutions».

Qualification work for a master's degree in management under the educational programme «Organisational Management and Administration» in the speciality 073 «Management». Sumy National Agrarian University, Sumy, 2025.

The thesis explores the theoretical and methodological foundations of management and administration of personnel development in preschool education institutions. It reveals the essence and correlation of the concepts of 'management' and 'administration' and substantiates their role in ensuring the effective functioning of preschool education institutions and the professional growth of teaching staff. Scientific approaches to the interpretation of personnel development are summarised, and its content, goals, principles and tools are defined in the context of modern educational challenges. The influence of external and internal factors on the personnel development system is analysed, in particular the reform of education, digitalisation, the COVID-19 pandemic and the conditions of martial law.

The proposed well-being model integrates physical, psychological, corporate and professional well-being and is implemented through emotional literacy training, psychological support, self-regulation practices, art therapy approaches and the creation of a space for recovery. The expected economic effect is achieved by reducing staff turnover from 18% to 10% (savings of 24,000 UAH/year), a reduction in sick leave costs (22,500 UAH/year) and an increase in productivity (225,000 UAH/year), which together amount to 271,500 UAH/year. In addition, significant social results are expected: reduced burnout, improved emotional climate, fewer conflicts, and increased parent loyalty.

The proposed framework model of digital competence (5 modules) and the innovative programme 'Digital Garden: Growing Together in a Digital Environment' (6 levels) form a consistent learning trajectory -from digital security and basic literacy to teamwork, creative content and self-assessment of progress through a digital portfolio.

The practical feasibility of the initiative is confirmed by the developed estimate in the minimum financial scenario -29.7 thousand UAH, where expenses are logically linked to the programme modules and correspond to the goals of community grant funding. The expected results are an increase in the digital competence of staff, a reduction in digital stress, enhanced professional mobility, and, for the institution, improved management processes, better communication, and the formation of an image as an innovative early childhood education institution.

Keywords: management, administration, staff development, preschool educational institution, well-being model, digital competence.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи управління та адміністрування розвитком персоналу в закладі дошкільної освіти	10
РОЗДІЛ 2 Оцінка стану управління та адміністрування розвитком персоналу в закладі дошкільної освіти	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика закладу дошкільної освіти №4	20
2.2 Особливості управління та адміністрування персоналу в закладі дошкільної освіти № 4	31
2.3. Оцінка розвитку персоналу в закладі дошкільної освіти № 4	42
РОЗДІЛ 3 Напрямки удосконалення управління та адміністрування розвитком персоналу в закладі дошкільної освіти № 4	56
3.1 Концепція Well-being як інструмент розвитку персоналу закладу дошкільної освіти	56
3.2 Удосконалення системи розвитку цифрової компетентності персоналу в закладі дошкільної освіти № 4	69
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82
ДОДАТКИ	86
ДОДАТОК А Фінансова звітність підприємства	87
ДОДАТОК Б Інноваційна програма цифрового навчання персоналу ЗДО	91
ДОДАТОК В Наукові публікації	92

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах реформування системи освіти України, зростання вимог до якості дошкільної освіти та професійної компетентності педагогічних працівників особливої актуальності набуває проблема розвитку персоналу закладів дошкільної освіти. Саме безперервний професійний розвиток педагогів і працівників ЗДО є визначальним чинником підвищення якості освітнього процесу, упровадження інноваційних методик навчання і виховання, створення безпечного та психологічно комфортного освітнього середовища для дітей.

Розвиток персоналу в закладах дошкільної освіти в сучасних умовах виходить за межі традиційного підвищення кваліфікації та охоплює формування професійних, цифрових, комунікативних і соціально-емоційних компетентностей, здатність до самоосвіти, адаптації до змін і роботи в умовах підвищеного психоемоційного навантаження. У цьому контексті особливої ваги набуває роль управління та адміністрування, спрямованих на створення цілісної системи розвитку персоналу, яка поєднує стратегічне планування, мотиваційні механізми, підтримку професійного благополуччя.

Практика діяльності закладів дошкільної освіти свідчить, що процеси розвитку персоналу часто мають несистемний характер, обмежуються окремими заходами підвищення кваліфікації та недостатньо пов'язані зі стратегічними цілями розвитку закладу. Недостатня увага до індивідуальних освітніх траєкторій працівників, розвитку цифрової компетентності, наставництва та управління знаннями знижує ефективність професійного зростання кадрів і потенціал інституційного розвитку ЗДО.

Дослідження управління та адміністрування розвитком персоналу в закладі дошкільної освіти є особливо актуальним, оскільки спрямоване на формування науково обґрунтованої, системної моделі професійного розвитку працівників, що забезпечує підвищення якості дошкільної освіти, професійної стійкості персоналу та сталого розвитку закладу в умовах сучасних освітніх

викликів.

Аналіз стану наукової розробки проблеми. Теоретико-методичні засади управління та розвитку персоналу в закладах дошкільної освіти ґрунтовно висвітлені у працях провідних вітчизняних науковців: Загородня Л.П. [9], Л. М. Калініна [9], , Н. І. Мельник [19], , О. В. Олійник [20], , які акцентують увагу на необхідності системного, безперервного та цілеспрямованого розвитку персоналу в умовах трансформації освітнього середовища. Окремі аспекти психологічного благополуччя, профілактики професійного вигорання та емоційної стійкості педагогів розглядаються у працях Л. П. Вовк [3], , С. Ю. Діхтяренко [7], Л. В. Литвиненко [17], М. К. Бондарчук [2].

Особливої уваги потребує подальше наукове опрацювання сучасних управлінських підходів до розвитку персоналу, зокрема, гнучких моделей професійного розвитку, і програм в систему адміністрування діяльності закладів дошкільної освіти. Це зумовлює актуальність подальших досліджень, спрямованих на формування комплексної, науково обґрунтованої моделі управління розвитком персоналу ЗДО з урахуванням сучасних освітніх викликів, умов воєнного стану та орієнтації на сталий розвиток системи освіти.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад, аналіз стану та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління та адміністрування розвитком персоналу в закладі дошкільної освіти. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити теоретико-методичні основи управління та адміністрування розвитком персоналу в закладі дошкільної освіти;
- провести загальну організаційно-економічну характеристику закладу дошкільної освіти №4;
- дослідити особливості управління та адміністрування персоналу в закладі дошкільної освіти № 4;
- провести оцінку розвитку персоналу в закладі дошкільної освіти № 4;

- розробити напрями удосконалення управління та адміністрування розвитком персоналу в закладі дошкільної освіти № 4;
- сформулювати висновки і пропозиції.

Об'єкт дослідження – процес управління та адміністрування розвитком персоналу в закладі дошкільної освіти.

Предмет дослідження – особливості удосконалення управління та адміністрування розвитком персоналу в закладі дошкільної освіти (ясла-садок) № 4 м. Путивль Сумської області

Методи дослідження. У роботі застосовано комплекс наукових методів, узгоджених зі змістом дослідження: аналіз і синтез – для уточнення сутності базових понять; економіко-статистичні методи – для оцінювання показників діяльності підприємства; графічний метод – для візуалізації опитування; порівняльний аналіз – для виявлення змін у діяльності підприємства; узагальнення – для формування висновків і рекомендацій.

Елемент наукової новизни полягає у обґрунтуванні концепції well-being як інструменту розвитку персоналу закладу дошкільної освіти № 4 № 4м. Путивль.

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості застосування в діяльності закладу дошкільної освіти № 4 системи розвитку цифрової компетентності персоналу.

Апробація результатів роботи. Основні положення та результати дослідження апробовано на науково-практичних конференціях: III Міжнародній науково-практичній конференції «Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій» (м. Полтава, 25 квітня 2025 року,); XX Міжнародної науково-практичної конференції, «Сучасні проблеми менеджменту» (м. Київ, 25 жовтня 2024 р.).

Структура і обсяг роботи. Логіка дослідження зумовила структуру кваліфікаційної роботи: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел з 30 найменувань, 2 додатки. Загальний обсяг 82 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДІ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

Розвиток персоналу в закладі дошкільної освіти має особливо важливе значення, оскільки саме професійна компетентність педагогів визначає якість формування раннього дитячого досвіду, рівень освітніх результатів та психологічного комфорту вихованців. Удосконалення знань, умінь і навичок працівників сприяє впровадженню сучасних педагогічних технологій, розвитку інклюзивної практики, підвищенню ефективності взаємодії з дітьми та батьками. Постійний професійний ріст педагогів забезпечує здатність закладу адаптуватися до змін нормативно-правового середовища, суспільних запитів і освітніх стандартів, формуючи культуру якості та інноваційності.

Актуальність теми управління та адміністрування розвитком персоналу в закладі дошкільної освіти зумовлена зростаючими вимогами до якості освітнього процесу, компетентності педагогів та ефективності організації роботи в умовах реформування дошкільної освіти України. Сучасні ЗДО функціонують у динамічному середовищі, де необхідність упровадження інноваційних технологій навчання, забезпечення психологічної безпеки та інклюзивності потребує високого рівня професійної підготовки й постійного розвитку педагогічних працівників. Раціонально організована система управління розвитком персоналу створює умови для підвищення педагогічної майстерності, оптимізації комунікацій, підвищення мотивації та відповідальності працівників, що безпосередньо впливає на якість освітніх послуг і конкурентоспроможність закладу. Саме тому дослідження ефективних управлінських механізмів розвитку персоналу набуває особливої значущості в сучасних умовах.

Управління - це цілеспрямований процес планування, організації,

мотивації та контролю діяльності персоналу для досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. Воно передбачає прийняття рішень, розвиток команди, формування бачення та впровадження змін. Управління орієнтоване на розвиток, інновації, підвищення ефективності та адаптацію організації до зовнішніх викликів.

Адміністрування - це діяльність, спрямована на забезпечення упорядкованості, дисципліни та дотримання встановлених правил, процедур і нормативів. Воно включає документальний супровід, контроль виконання рішень, організацію внутрішніх процесів та підтримку стабільної роботи установи. Адміністрування орієнтоване на операційну діяльність і забезпечення безперервності функціонування [10].

Проведення і управління, і адміністрування в закладі дошкільної освіти є необхідною умовою ефективного функціонування, оскільки ці два процеси взаємодоповнюють один одного та забезпечують комплексний розвиток установи. Управління спрямоване на стратегічний розвиток, удосконалення педагогічної діяльності, впровадження інновацій, формування професійної компетентності персоналу та підвищення якості освітнього процесу. Натомість адміністрування забезпечує стабільність і впорядкованість роботи закладу: дотримання вимог законодавства, ведення документації, контроль за виконанням процедур, організацію щоденної діяльності та безпеки дітей. Поєднання цих підходів дозволяє досягти балансу між розвитком та дисципліною, між нововведеннями та чіткістю операційних процесів. Саме така інтеграція забезпечує результативність управління персоналом, високу якість освітніх послуг та стійкість роботи закладу в умовах змін.

Тому, варто розглянути при визначення сутності управління та адміністрування за певними критеріями (таблиця 1.1).

Управління персоналом передбачає комплекс заходів, спрямованих на планування, організацію, мотивацію та контроль діяльності. До його змісту входять підбір і адаптація кадрів, оцінювання результатів роботи, побудова системи мотивації, організація робочих процесів та підтримання належного

рівня корпоративної взаємодії. Однак у межах даного дослідження ключовий акцент робиться саме на розвитку персоналу як стратегічному напрямі управління

Таблиця 1.1 - Порівняльна таблиця понять “управління та адміністрування”

Критерій	Управління	Адміністрування
Сутність	Орієнтація на розвиток, зміни та досягнення довгострокових результатів	Орієнтація на забезпечення порядку, стабільності та дотримання встановлених правил
Головна мета	Підвищення ефективності роботи організації та розвиток її потенціалу	Забезпечення організованості, узгодженості та чіткості процесів
Характер діяльності	Стратегічний, творчий, інноваційний	Операційний, регламентований, процедурний
Основні функції	Планування, мотивація, лідерство, розвиток персоналу, прийняття рішень	Контроль, координація, ведення документації, забезпечення виконання вимог
Орієнтація	На результат і майбутні зміни	На процес і дотримання правил
Інструменти	Комунікація, проектний менеджмент, стратегічні підходи, мотиваційні програми	Накази, інструкції, положення, регламенти, графіки
Роль у ЗДО	Формування освітньої політики, розвиток персоналу, інноваційні зміни	Організація щоденної діяльності, забезпечення дисципліни, контроль виконання
Рівень впливу	Високий: визначає стратегічний курс закладу	Середній/операційний: забезпечує виконання поставлених завдань

Джерело: побудовано автором на основі [5, 25].

Розвиток персоналу - це систематичний, цілеспрямований процес формування, удосконалення та розширення професійних знань, умінь, компетентностей і особистісних якостей працівників з метою підвищення ефективності їхньої діяльності та забезпечення стратегічних потреб організації. Він охоплює підвищення кваліфікації, наставництво, професійне навчання, самоосвіту, участь у тренінгах, коучингових програмах, методичних заходах, а також розвиток мотивації, лідерських і комунікативних навичок [23]. У контексті закладу дошкільної освіти розвиток персоналу спрямований на вдосконалення педагогічної майстерності, підвищення здатності працювати з різними категоріями дітей, формування психологічної стійкості та впровадження сучасних освітніх технологій. Це безперервний процес, який

забезпечує відповідність компетентностей педагогів сучасним вимогам

Важливим аспектом ефективного управління розвитком персоналу в закладі дошкільної освіти є використання дієвих управлінських інструментів, які забезпечують цілеспрямований професійний розвиток педагогів і підвищення якості освітнього процесу. До ключових інструментів належать:

1. Планування професійного розвитку - визначення індивідуальних потреб педагогів, формування річного плану підвищення кваліфікації, узгодження розвитку компетентностей із стратегічними цілями ЗДО.

2. Оцінювання діяльності персоналу - регулярний моніторинг професійних умінь, педагогічних практик та результатів роботи, що слугує підставою для коригування розвитку й визначення зон зростання.

3. Мотивація та стимулювання - поєднання матеріальних і нематеріальних механізмів, які підвищують зацікавленість працівників у професійному самовдосконаленні та відповідальному виконанні обов'язків.

4. Наставництво та коучинговий супровід - індивідуальна підтримка молодих або менш досвідчених педагогів, спрямована на формування професійних навичок, удосконалення методичного арсеналу та розвиток рефлексивних умінь [22].

5. Педагогічні тренінги та методичні заходи - систематичне проведення практикоорієнтованих семінарів, майстер-класів і воркшопів для оновлення педагогічних технологій і впровадження інновацій.

6. Комунікаційні інструменти - налагодження ефективного внутрішнього інформаційного обміну, командних нарад і професійних обговорень, що сприяють узгодженню дій персоналу та підвищенню колективної відповідальності.

7. Проєктний підхід - залучення педагогів до розроблення та реалізації освітніх проєктів, що стимулює їх творчу активність, ініціативність і здатність працювати в команді.

Застосування цих інструментів забезпечує системний, керований і результативний розвиток кадрового потенціалу ЗДО.

Дуже важливо брати до уваги фактори, які сьогодні суттєво впливають на розвиток персоналу закладу дошкільної освіти, оскільки саме вони визначають можливості професійного зростання, ефективність педагогічної діяльності та здатність колективу адаптуватися до сучасних викликів (рисунок 1.1).

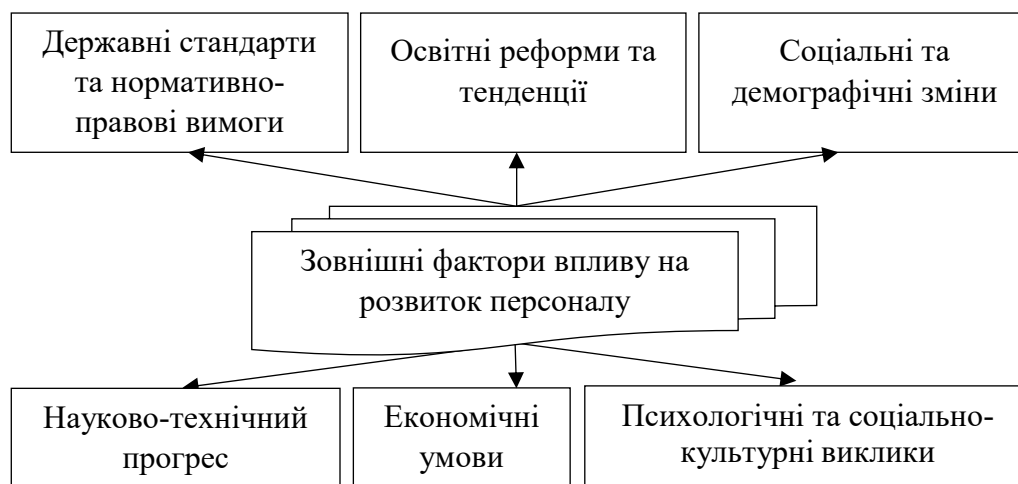


Рисунок 1.1 - Зовнішні фактори впливу на розвиток персоналу дошкільного навчального закладу

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Фактори, що впливають на розвиток персоналу закладу дошкільної освіти, поділяються на зовнішні та внутрішні, і їх необхідно враховувати для побудови ефективної системи професійного зростання педагогів. До зовнішніх факторів належать зміни державних стандартів і нормативно-правових вимог, загальні тенденції освітніх реформ, соціально-демографічні процеси, розвиток цифрових технологій, економічні умови фінансування та сучасні психологічні виклики. Натомість внутрішні фактори охоплюють стиль і політику управління в закладі, рівень корпоративної культури, професійний потенціал і мотивацію педагогів, наявність методичної підтримки, забезпеченість ресурсами та якість комунікації в колективі. Усвідомлення впливу цих факторів дає можливість керівнику формувати адекватні програми розвитку персоналу, визначати реалістичні цілі, обирати ефективні управлінські

інструменти та підтримувати стабільний професійний рівень працівників ЗДО.

Пандемія COVID-19 стала потужним чинником трансформації управління та розвитку персоналу закладів дошкільної освіти, актуалізувавши потребу у гнучких управлінських підходах і підвищенні професійної компетентності педагогів. Умови карантинних обмежень вимагали оперативного прийняття рішень, переосмислення організації освітнього процесу та посилення уваги до психологічної безпеки колективу. Значного значення набули цифрова грамотність, уміння працювати з онлайн-інструментами, навички кризової комунікації та стресостійкість [23]. Разом із тим пандемія виявила проблеми емоційного вигорання, перевантаження і нестачі ресурсів, що зумовило необхідність оновлення внутрішньої політики підтримки та розвитку персоналу. Загалом COVID-19 прискорив перехід до сучасних моделей управління, орієнтованих на безперервне професійне зростання, адаптивність і підвищення якості освітнього середовища.

Війна суттєво вплинула на управління розвитком персоналу дошкільних навчальних закладів, змінивши як умови функціонування ЗДО, так і підходи до професійного вдосконалення педагогів. Адміністрація змушена працювати в умовах постійної невизначеності, забезпечуючи безпеку дітей і працівників, організовуючи освітній процес у змішаних або дистанційних форматах та підтримуючи психологічну стійкість колективу. Розвиток персоналу набув нових змістових акцентів: зросла потреба у підготовці педагогів до роботи в умовах стресу, кризових ситуацій, евакуаційних заходів і взаємодії з дітьми, які пережили травматичний досвід. Водночас виникла необхідність опановувати сучасні цифрові інструменти, методики психологічної підтримки, інклюзивні підходи та навички комунікації з батьками під час воєнного стану. Ресурсні обмеження, кадрові втрати та підвищене емоційне навантаження ускладнюють професійний розвиток, але водночас стимулюють пошук нових організаційних рішень і форм внутрішньої підтримки. Таким чином, війна трансформувала систему управління розвитком персоналу, надавши їй кризового, адаптивного та соціально орієнтованого характеру.

Роботи британського вченого С. Реваті сконцентровані на питаннях управління, освітнього лідерства, стратегічного планування та розвитку закладів освіти. Вчений вважає, що в процесі реалізації стратегії ключовим є вміння керівників підтримувати стабільність під час змін, забезпечуючи водночас рух вперед і реалізацію стратегічних ініціатив та розкриває такий зміст стратегії в освітніх установах: зв'язок з лідерством (стратегії, спрямовані на досягнення довгострокових цілей розвитку установи та покращення якості освіти, формуються і реалізуються успішними лідерами); чітке формулювання місії та бачення закладу освіти в майбутньому, яке поділяють всі учасники освітнього процесу; гнучкість та адаптивність (швидка реакція на політичні, суспільні, технологічні зміни); розроблення з залученням всього колективу, батьків і навіть дітей; баланс між короткостроковими і довгостроковими цілями; постійний моніторинг ефективності і прогресу (це дає можливість коригування з метою забезпечення цілей установи) [29].

Влада суттєво впливає на управління та розвиток персоналу у сфері освіти, оскільки саме вона визначає нормативні вимоги до кваліфікації працівників, правила атестації, стандарти професійної діяльності та політику підвищення кваліфікації. Державні рішення щодо фінансування, кадрової політики, умов праці та соціальних гарантій формують можливості для професійного зростання педагогів і визначають пріоритети їх розвитку. Оновлення державних стандартів, упровадження освітніх реформ, цифровізація та програми підтримки педагогів безпосередньо впливають на управлінські підходи в закладах дошкільної освіти.

Заклад дошкільної освіти - це освітній заклад, що забезпечує розвиток, виховання, навчання та соціалізацію дітей дошкільного віку відповідно до державних стандартів і програм [15]. Він створює умови для охорони життя та зміцнення здоров'я дітей, формування їхніх базових компетентностей, емоційного, соціального й інтелектуального розвитку. Заклад дошкільної освіти організовує різні форми освітнього процесу - ігрову, пізнавальну, комунікативну, художньо-естетичну, фізичну - та забезпечує взаємодію з

батьками й іншими учасниками освітнього середовища. Його діяльність регулюється законодавством України та спрямована на створення безпечного, розвивального й підтримувального простору для дитини.

Також варто врахувати, що ЗДО виступає складною педагогічною системою, що поєднує освітні, виховні, організаційні та управлінські процеси, а також взаємодію різних учасників освітнього середовища - дітей, педагогів, батьків та адміністрації.

Таким чином, варто окреслити і сучасні проблеми управління закладами дошкільної освіти зумовлені поєднанням організаційних, кадрових, ресурсних та соціальних викликів, які ускладнюють забезпечення стабільної та якісної роботи ЗДО. Однією з ключових проблем є дефіцит кваліфікованих кадрів, спричинений низьким рівнем оплати праці, емоційним вигоранням і високими вимогами до професійної підготовки педагогів. Значним викликом залишається обмежене фінансування, що ускладнює оновлення матеріально-технічної бази, впровадження інноваційних методик та створення сучасного освітнього середовища. До проблем управління також належать перевантаженість адміністрації документальними процедурами та недостатній рівень цифровізації управлінських процесів. Крім того, освітні заклади стикаються з потребою організації роботи в умовах нестабільності, воєнних загроз та психологічних викликів, що потребує від управлінців нових компетентностей у кризовому менеджменті. Важливими залишаються проблеми налагодження ефективних комунікацій, мотивації персоналу, забезпечення інклюзії та взаємодії з батьками

Сучасна праця в закладах дошкільної освіти характеризується низкою специфічних особливостей, які формують як потенціал, так і виклики для педагогів і закладів, зокрема:

по-перше - це високе навантаження та багатофункціональність обов'язків: середньомісячна або тижнева ставка педагогів часто перевищує офіційні норми, а робота охоплює як освітні, так і виховні, соціально-психологічні, адміністративні та комунікаційні завдання.

по-друге - гендерна та кадрова однорідність персоналу: згідно зі статистикою, близько 98–99 % працівників дошкільних закладів - жінки. Це означає, що професія ЗДО має характер «жіночої» - з урахуванням соціальних і психологічних навантажень, особливостей організації праці, гнучкості графіків тощо.

по-третє - нестабільність кадрового забезпечення та дефіцит персоналу: в Україні наразі відмічається значна нестача вихователів - за офіційними даними, залишаються тисячі вакантних місць. Це призводить до перевантаження тих, хто працює, і може негативно впливати на якість освіти й догляду [10].

Четверта особливість - потреба особливих компетентностей і постійного професійного розвитку: вихователі мають володіти не лише педагогічними навичками, а й умінням працювати з дітьми різних вікових категорій, враховувати психологічні, емоційні, інклюзивні потреби, а також адаптуватись до швидких змін - освітніх стандартів, соціального запиту, кризових обставин [7].

Нарешті - труднощі з мотивацією та соціальним статусом професії: низька престижність, не завжди адекватне матеріальне і моральне заохочення, висока відповідальність при обмежених ресурсах - все це зменшує привабливість професії та ускладнює утримання та залучення кваліфікованих кадрів [4].

Отже, сучасна праця в ЗДО характеризується значною відповідальністю, багатофункціональністю, кадровими проблемами й потребою постійного професійного розвитку - що робить професію педагога в дошкільному закладі вкрай вимогливою та багатовимірною.

Зарубіжний досвід розвитку персоналу є важливим для вітчизняних закладів дошкільної освіти, оскільки дозволяє переймати ефективні моделі професійного зростання педагогів, адаптувати перевірені практики та впроваджувати інноваційні підходи до управління кадрами. Аналіз освітніх систем провідних країн дає змогу визначити сучасні тенденції - акцент на

педагогічній автономії, системності підвищення кваліфікації, психологічній підтримці та інклюзивній компетентності (таблиця 1. 2).

Таблиця 1. 2 - Зарубіжний та національний досвід розвитку персоналу в закладах дошкільної освіти

Країна	Ключові особливості системи розвитку персоналу ЗДО	Форми та інструменти професійного зростання педагогів
Фінляндія	Педагогічна автономія, високий статус професії, довіра до вихователя, орієнтація на якість, а не контроль.	- Обов'язкова вища педагогічна освіта; - Професійні спільноти та наставництво; - Самостійне планування розвитку; - Постійні практичні майстерні та вдосконалення методик.
Німеччина	Системність і стандартизація підвищення кваліфікації; державний контроль якості підготовки кадрів.	- Регулярні курси Weiterbildung; - Сертифікаційні програми; - Тренінги з роботи з дітьми різного віку та ООП; - Співпраця з інститутами професійного розвитку.
Канада	Акцент на психологічний супровід педагогів і розвиток інклюзивної компетентності; партнерська модель взаємодії.	- Програми профілактики вигорання; - Навчання з інклюзії та роботи з дітьми з ООП; - Курсова підтримка з емоційної грамотності; - Командні практики: супервізія, коучинг, групи підтримки.
США	Розвинена система кваліфікаційних стандартів, практикоорієнтований розвиток педагогів, активна роль професійних асоціацій.	- Програми професійного росту від NAEYC; - Модульне та дистанційне навчання; - Ліцензування та рециertifікація педагогів; - Акцент на STEM, соціально-емоційному розвитку, інклюзії.
Україна	Орієнтація на європейські стандарти розвитку персоналу, активне реформування дошкільної освіти, підвищена потреба в адаптивності.	- Курси підвищення кваліфікації (60 год. і більше); - Сертифікація педагогів; - Впровадження інклюзії та цифрових інструментів; - Методична робота, тренінги, наставництво; - Підтримка під час війни: психологічна допомога, кризовий менеджмент.

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Таким чином, управління та адміністрування розвитком персоналу в закладі дошкільної освіти забезпечують цілеспрямоване професійне зростання педагогів і створюють умови для ефективного функціонування освітнього середовища. Управління орієнтується на стратегічний розвиток, інновації та підвищення компетентностей, тоді як адміністрування відповідає за стабільність, порядок і виконання нормативних вимог

РОДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДІ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

2.1. Організаційно-економічна характеристика закладу дошкільної освіти №4

Путивльський заклад дошкільної освіти (ясла-садок) №4 Путивльської міської ради (далі в тексті - Заклад дошкільної освіти №4) розташований у місті Путивль Сумської області -одному з історичних центрів північного регіону України, що нині, в умовах війни, опинився в зоні постійної безпекової загрози. Незважаючи на складні обставини, пов'язані з воєнним станом, заклад продовжує виконувати свою ключову соціальну функцію -забезпечення догляду, навчання та виховання дітей дошкільного віку. Це установа комунальної форми власності, підпорядкована Путивльській міській раді, яка несе відповідальність за її утримання, матеріально-технічне забезпечення та кадрову політику. Заклад функціонує як частина освітньої інфраструктури Путивльської територіальної громади.

Основною метою діяльності Закладу дошкільної освіти №4 є всебічний розвиток дітей віком від трьох до шести (семи) років. Установа забезпечує нагляд за дітьми протягом дня, проводить базову підготовку до шкільного навчання, формує соціально адаптовану особистість, навчає основним навичкам самообслуговування та спілкування, а також сприяє формуванню морально-етичних цінностей. Велика увага приділяється збереженню і зміцненню здоров'я вихованців, їх фізичному розвитку, емоційному благополуччю та психологічній стабільності.

Послуги, які надає заклад, охоплюють як освітню, так і виховну складову. Педагогічний колектив складається з вихователів, асистентів, музичних керівників, логопеда, які забезпечують реалізацію освітньої

програми згідно з державними стандартами. Крім того, в установі працює обслуговуючий персонал, що підтримує безперебійне функціонування усіх процесів, пов'язаних з харчуванням, гігієною, прибиранням та доглядом стану приміщення.

Заклад має приміщення, обладнані для перебування дітей, які, хоч і зношені фізично та морально, утім підтримуються у функціональному стані. Внутрішній простір включає спальні, ігрові кімнати, харчоблок, допоміжні приміщення, а також дитячий майданчик на прилеглій території. Оснащенням заклад поступається сучасним дошкільним установам, однак колектив намагається творчо підходити до організації освітнього процесу, враховуючи обмеженість ресурсів.

Заклад дошкільної освіти № 4 залишається одним з опорних центрів підтримки родин у місті Путивль. Він відіграє важливу роль у забезпеченні можливості батькам продовжувати працювати чи займатися іншими справами, не хвилюючись за безпеку та розвиток своїх дітей. У складний для країни період установа не просто зберегла свою життєздатність, а й підтвердила свою соціальну необхідність. Вона продовжує діяти як осередок стабільності й турботи, виховуючи найменших громадян -тих, заради кого сьогоднішнє суспільство бореться за мир і майбутнє.

Для детального аналізу роботи Закладу дошкільної освіти № 4 розглянемо показники діяльності з фінансових звітів за 2022-2024 рр. (Додаток А).

Аналіз кадрового складу Закладу дошкільної освіти № 4 є ключовим для розуміння реального стану забезпечення якісного освітнього процесу для дітей дошкільного віку в умовах сьогодення. З огляду на специфіку діяльності таких установ, саме персонал -особливо педагогічний -є визначальним чинником якості надання освітніх і виховних послуг. Праця вихователів, музичних керівників, логопедів та інших фахівців не просто підтримує життєдіяльність закладу, а формує основу раннього розвитку дитини, її безпеки та психологічного комфорту. Особливу вагу також має стабільність кадрового

складу, оскільки часті зміни персоналу негативно впливають на адаптацію малюків і загальну атмосферу у групах. В умовах воєнного стану, зниження фінансування та загальної демографічної нестабільності, збереження й підтримка професійного колективу набуває ще більшої актуальності. Саме тому оцінка динаміки чисельності та структури працівників дозволяє не лише виявити критичні тенденції, а й своєчасно прийняти управлінські рішення щодо кадрового забезпечення. У цьому контексті представлені в таблиці 2.1. дані за 2022–2024 роки створюють основу для цілеспрямованого планування кадрової політики в межах освітньої громади.

Таблиця 2.1 - Динаміка і структура працюючих в Закладі дошкільної освіти № 4 за 2022-2024 рр.

Назва категорій персоналу	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024 р. у % до 2022 р.
	Число штатних одиниць	структура, %	Число штатних одиниць	структура, %	Число штатни х одиниць	структура, %	
Педпрацівники, з них	27,75	43,8	25,75	41,8	23,75	41,9	85,6
- вихователі	19,00	30,0	18,00	29,2	17,00	30,0	89,5
- інші	8,75	13,8	7,75	12,6	6,75	11,9	77,1
Адміністративно-господарські працівники, з них	35,55	56,2	35,80	58,2	33,00	58,1	92,8
- помічники вихователів	11,80	18,6	11,80	19,2	11,25	19,8	95,3
- кухарі	3,00	4,7	3,00	4,9	3,00	5,3	100,0
- медичні сестри	2,50	3,9	2,50	4,1	2,00	3,5	80,0
- інші	18,25	28,8	18,50	30,1	16,75	29,5	91,8
Разом	63,30	100	61,55	100	56,75	100	89,7

Джерело: розраховано автором за даними штатних розписів

У 2022–2024 роках кадрова структура Закладу дошкільної освіти № 4 зазнала певних трансформацій, що зумовлені як зовнішніми обставинами, так і внутрішніми обмеженнями ресурсного характеру. Загальна чисельність працівників зменшилась із 63,3 штатних одиниць у 2022 році до 58,6 у 2024 році, тобто на 7,4 %. Найбільш суттєве скорочення відбулося серед педагогічних працівників: з 27,75 штатних одиниць у 2022 році до 23,75 у 2024

році (на 14,4 %). Питома вага цієї категорії у загальній структурі персоналу при цьому знизилася з 43,8 % до 41,9 %, що свідчить про пропорційне скорочення педагогів відносно загальної чисельності колективу.

Зміни, зафіксовані в таблиці, варто розглядати у контексті ширших процесів, які мають місце в регіоні. Як прифронтowa територія, Сумська область, і зокрема Путивльська громада, системно потерпає від загроз воєнного характеру. Часті повітряні тривоги, обстріли та постійна психологічна напруга змушують працівників шукати більш безпечні умови праці, в тому числі за межами регіону. Крім того, унаслідок обмеженого бюджетного ресурсу в умовах війни дошкільна освіта часто фінансується за залишковим принципом, що призводить до низького рівня оплати праці та неможливості своєчасно оновлювати матеріально-технічну базу. У поєднанні ці чинники створюють високий рівень професійного вигорання та знижують привабливість праці у сфері дошкільної освіти.

Водночас, незважаючи на ці виклики, Закладу дошкільної освіти № 4 вдалося зберегти кадрове ядро -ключових спеціалістів, що забезпечують стабільність освітнього процесу. Частка молодшого обслуговуючого персоналу (у 2024 році -49,8%) лишається найбільшою серед усіх категорій, що пояснюється специфікою догляду за дітьми дошкільного віку та необхідністю безперервного забезпечення побутових умов. Технічний персонал, адміністрація, обслуговуючі працівники також продовжують виконувати свої функції, зберігаючи роботу закладу на належному рівні.

Отже, навіть за умов тривалої війни, депопуляційних процесів та фінансових обмежень, Заклад дошкільної освіти № 4 демонструє стійкість і спроможність адаптуватися. Його функціонування є надзвичайно важливим для забезпечення безперервності дошкільної освіти, підтримки соціального спокою у громаді та формування безпечного освітнього середовища для наймолодших громадян.

Актуальність дослідження динаміки та структури фонду оплати праці в Закладі дошкільної освіти № 4 обумовлена складною ситуацією, у якій

перебуває система дошкільної освіти, зокрема в прифронтових регіонах. Обмежене фінансування, викликане як загальнодержавною економічною напругою, так і перерозподілом коштів на потреби оборони, призводить до зниження матеріальної привабливості праці у цій галузі. Працівники закладів дошкільної освіти стикаються з недостатнім рівнем оплати, що не відповідає обсягу покладених на них відповідальностей. Це, у свою чергу, ускладнює збереження кадрового потенціалу, стимулює плинність кадрів та негативно позначається на якості надання освітніх послуг. Водночас детальний аналіз фонду оплати праці дає змогу виявити внутрішні резерви для ефективнішого використання коштів та обґрунтувати потребу в додатковому фінансуванні. Особливо важливо простежити, як змінювались складові заробітної плати - основна, додаткова та заохочувальні виплати - в умовах постійного зростання споживчих цін та інфляції. Отримані результати є підґрунтям для розробки рішень, спрямованих на стабілізацію кадрового складу та підтримку мотивації персоналу. Саме тому розгляд відповідних показників у таблиці 2.2. є надзвичайно важливим.

Таблиця 2.2 - Динаміка і структура фонду оплати праці в Закладі дошкільної освіти № 4 за 2022-2024 рр.

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	2024 р. у % до 2022 р.
Фонд оплати праці для штатних працівників, разом, тис. грн.	5606,7	6109,4	6193,5	110,5
в т. ч. - основна заробітна плата	3644,4	3910,0	4149,6	113,9
- додаткова заробітна плата	1569,9	1527,4	1300,6	82,8
- заохочувальні і компенсаційні виплати	392,5	672,0	743,2	189,4
Середня заробітна плата на штатну одиницю, грн./міс.	7381	8272	9095	123,2

Джерело: розраховано за даними бухгалтерського обліку

Динаміка та структура фонду оплати праці в Закладі дошкільної освіти № 4 за 2022–2024 рр. демонструє певні позитивні зрушення в абсолютних показниках, однак реальна ситуація із матеріальним забезпеченням працівників залишається складною. Так, загальний обсяг фонду оплати праці

за аналізований період зріс на 10,5% -з 5606,7 тис.грн у 2022 р. до 6193,5 тис. грн у 2024 р. Основна заробітна плата, яка є базовим елементом винагороди, також збільшилася на 13,9 %, що свідчить про певне намагання підтримати працівників у період інфляційного тиску. Водночас додаткова заробітна плата, що включає доплати за стаж, роботу у шкідливих умовах тощо, зменшилася на 17,2 %, а це -тривожний сигнал, що свідчить про згортання частини мотиваційних механізмів у системі оплати праці.

Особливу увагу слід звернути на динаміку заохочувальних і компенсаційних виплат, які за три роки зросли майже вдвічі (на 89,4 %). Це можна трактувати як прагнення адміністрації установи хоча б частково компенсувати працівникам недостатній рівень основної винагороди. Проте навіть попри це середня заробітна плата на одну штатну одиницю у 2024 р. становить лише 9095 грн/міс., що практично лише на тисячу грн. більше мінімальної заробітної плати, встановленої Урядом на відповідний рік. Такий рівень доходів не може забезпечити гідного життєвого рівня працівників і не мотивує до тривалої та якісної роботи в закладі.

Ця проблема має системний характер і є прямим наслідком існуючої моделі фінансування дошкільної освіти в Україні. Як до війни, так і зараз, усі витрати на утримання таких закладів покладаються виключно на місцеві бюджети, які у свою чергу працюють за залишковим принципом, де першочергово фінансуються оборонні, критичні інфраструктурні та соціальні потреби. В умовах воєнного стану, коли громади вимушено зосереджуються на безпекових викликах, фінансування освіти, особливо дошкільної, ще більше втрачає пріоритет. Водночас саме на плечах цих освітніх установ лежить забезпечення догляду, розвитку та безпеки найменших громадян України -дітей дошкільного віку.

Попри всі труднощі, кадрове ядро Закладу дошкільної освіти №4 зберігається, що дозволяє установі не припиняти діяльність навіть в умовах воєнного часу. Однак ситуація вимагає змін -перегляду принципів бюджетного фінансування галузі, підвищення соціального статусу

працівників освіти та включення дошкілля до числа державних пріоритетів, щойно з'явиться така можливість.

Матеріально-технічна база закладів дошкільної освіти є важливою умовою для повноцінного розвитку, навчання та безпечного перебування дітей дошкільного віку. Саме наявність та якісний стан необоротних активів - будівель, обладнання, інвентарю та матеріальних засобів - формує середовище, у якому здійснюється освітній процес. Умови перебування дітей мають відповідати сучасним стандартам безпеки та комфорту, що особливо актуально в умовах воєнного стану, коли на перший план виходить не лише навчання, а й питання захисту життя та здоров'я. Важливо підкреслити, що навіть за обмеженого фінансування оновлення матеріальної бази є критично необхідним -адже зношені приміщення, застаріле обладнання та відсутність елементарного інвентарю не можуть забезпечити якісний освітній процес. У світлі сучасних викликів -таких як війна, нестача ресурсів та евакуація населення -аналіз матеріального забезпечення дошкільних закладів набуває стратегічного значення. Тому результати динаміки наявності необоротних активів у Закладі дошкільної освіти № 4 за 2022–2024 рр. (табл. 2.3) є вагомим орієнтиром для оцінки його стабільності та функціональної життєздатності.

Таблиця 2.3 - Динаміка наявності необоротних активів в Закладі дошкільної освіти № 4 за 2022-2024 рр.

Групи необоротних активів, тис. грн.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %
Будинки і споруди	3,5	2,9	1,8	49,9
Машини і обладнання	144,7	189,9	210,9	145,8
Інструменти, прилади, інвентар	0,1	0,1	0,1	100,0
Інші основні засоби	60,7	60,7	60,7	100,0
Малоцінні необоротні матеріальні активи	82,3	85,0	109,8	133,4
Білизна, постільні речі, одяг та взуття	57,2	57,2	57,2	100,0
Разом необоротних активів	348,5	395,9	440,5	126,4

Джерело: розраховано за даними форми 5 «Примітки до річної фінансової звітності»

Згідно з даними таблиці, загальний обсяг необоротних активів Закладу дошкільної освіти № 4 упродовж 2022–2024 років поступово зростає: із 348,5 тис. грн у 2022 році до 440,5 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на

26,4 %. На перший погляд такі цифри можуть створити позитивне враження, однак більш детальний аналіз структури цих активів виявляє низку системних проблем, пов'язаних передусім із високим рівнем фізичного і морального зносу основних засобів. Найбільш показовим у цьому контексті є показник вартості будівель і споруд, яка за три роки зменшилася з 3,5 тис. грн до всього 1,8 тис. грн, тобто на 49,9 %. Це свідчить не про втрату будівлі як такої, а про знецінення її облікової вартості внаслідок повного зносу.

Слід наголосити, що в системі бухгалтерського обліку бюджетних установ необоротні активи, навіть якщо вони повністю зношені, не підлягають списанню автоматично. Згідно з чинними обліковими правилами, такі активи залишаються на балансі установи за номінальною залишковою вартістю, яка вже не відображає їх реального технічного стану чи ринкової ціни. Це особливо актуально для об'єктів, як-от будівлі, які фактично виконують свої функції, але в обліку вартують символічні суми. Аналогічна ситуація спостерігається і в інших групах активів, зокрема в категорії «Інші основні засоби» та «Білизна, постільні речі, одяг та взуття», вартість яких з року в рік не змінюється, що, ймовірно, також пов'язано з відсутністю оновлення і наявністю зношених, але не списаних матеріалів.

Позитивним моментом є зростання обсягу машин та обладнання з 144,7 тис. грн у 2022 році до 210,9 тис. грн у 2024 році, тобто на 45,8 %. Це може вказувати про певні зусилля щодо модернізації матеріально-технічної бази, наприклад, закупівлі кухонного, прального або іншого спеціалізованого обладнання, необхідного для забезпечення повсякденного функціонування дитячого садка. Також варто відзначити приріст у групі малоцінних необоротних матеріальних активів -на 33,4 %, що може бути результатом закупівель посуду, іграшок та навчальних матеріалів.

Водночас наявність груп активів, вартість яких залишається сталою протягом трьох років (наприклад, інвентар, білизна тощо), вказує на фактичну відсутність оновлення цих категорій, що створює ризики для комфортного та безпечного перебування дітей. В умовах воєнного стану, коли евакуація та

часткове пошкодження інфраструктури є реальними загрозами, держава має переглянути підходи до фінансування та оновлення основних засобів у дошкільних закладах освіти, особливо в прикордонних регіонах.

Отже, незважаючи на незначне зростання загального обсягу необоротних активів, аналіз демонструє критичну потребу в оновленні матеріально-технічної бази закладу. Для забезпечення належних умов перебування та розвитку дітей необхідно розглядати як короткострокові, так і довгострокові механізми модернізації інфраструктури, включно з державними програмами підтримки. Без таких кроків заклади дошкільної освіти ризикують втратити здатність ефективно виконувати свою ключову соціальну функцію.

Аналіз структури та динаміки доходів і витрат Закладу дошкільної освіти № 4 за 2022–2024 роки є найважливішим для розуміння фінансової стабільності установи та ефективності використання бюджетних ресурсів. В умовах війни та обмеженого місцевого фінансування важливо оцінити, наскільки наявні джерела надходжень -передусім бюджетні асигнування - дозволяють забезпечити належне функціонування закладу. Зважаючи на соціальну місію закладу -розвиток та виховання дітей дошкільного віку, фінансова забезпеченість напряду впливає на якість освітнього середовища, харчування, умов перебування дітей. Тому детальний аналіз доходів і витрат (табл. 2.4.) допоможе обґрунтувати потребу в підвищенні фінансування, а також окреслити можливі шляхи оптимізації бюджетної політики у сфері дошкільної освіти громади.

Фінансовий аналіз доходів і витрат Закладу дошкільної освіти № 4 за 2022–2024 роки засвідчує стійку тенденцію залежності установи майже виключно від бюджетних асигнувань із місцевого бюджету. Частка таких асигнувань у загальному обсязі доходів становила 99,5% у 2022 році, зросла до 100% у 2023 році, а у 2024 році дещо зменшилася до 99,2%, що пояснюється зростанням власних надходжень.

Таблиця 2.4 - Структура і динаміка доходів та витрат в Закладі дошкільної освіти № 4 за 2022-2024 рр.

Показники	2022р.		2023р.		2024р.		2024 р. до 2022 р., +/-	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Бюджетні асигнування	6837,2	99,5	7680,4	100	8053,5	99,2	1216,3	17,8
Доходи від надання послуг (виконання робіт)	32,9	0,5	-	-	64,3	0,8	31,4	95,4
Всього доходів	6870,1	100	7680,4	100	8117,8	100	1247,7	18,2
Витрати на виконання бюджетних програм	7017,5	99,8	7684,3	100	8101,2	100	1083,7	15,4
Витрати на виготовлення продукції (виконання робіт, послуг)	12,1	0,2	-	-	-	-	-	-
Інші витрати за необхідними операціями	0,4	0,0	0,2	0,0	0,2	0,0	-0,2	-50,0
Всього витрат	7030,0	100	7684,5	100	8101,4	100	1071,4	15,2
Профіцит (+) / дефіцит (-)	-159,9	*	-4,1	*	16,4	*	176,3	*

Джерело: розраховано за даними форми 2 «Звіту про фінансові результати»

Утім, навіть попри це незначне зростання, дохід від надання платних послуг залишається мізерним – 32,9 тис. грн у 2022 році, відсутність надходжень у 2023 році та лише 64,3 тис. грн у 2024 році, що становить відповідно 0,5%, 0% і 0,8% у структурі доходів. Це свідчить про вкрай обмежені можливості установи самостійно формувати спеціальний фонд, який за належного рівня наповнення міг би слугувати джерелом для розвитку матеріально-технічної бази, модернізації обладнання або навіть стимулювання праці персоналу.

Загальний обсяг доходів протягом аналізованого періоду зростав: з 6870,1 тис. грн у 2022 році до 8117,8 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 17,8% (1216,3 тис. грн). Така динаміка пояснюється як інфляційними процесами, так і поступовим підвищенням обов’язкових бюджетних витрат на функціонування освітніх закладів у період війни. Одночасно з цим зростали й витрати: з 7030 тис. грн у 2022 році до 8101,4 тис. грн у 2024 році, тобто на 15,2% (1071,4 тис. грн). Це зростання відбулося здебільшого за рахунок підвищення витрат на заробітну плату, оплату комунальних послуг та закупівлю продуктів харчування, що є ключовими статтями для дошкільних

установ. У 2023 та 2024 роках витрати майже повністю відповідали доходам, що свідчить про збалансованість кошторису, однак залишає заклад без можливості утворення фінансового резерву чи здійснення розвитку за рахунок залишків коштів.

Щодо структури витрат, вона залишається типовою для установ дошкільної освіти: основні видатки спрямовуються на заробітну плату персоналу, оплату енергоносіїв та організацію харчування дітей. Водночас така структура має низку вад. Передусім це відсутність достатнього фінансування розвитку - закупівлі нового обладнання, ремонту будівель, оновлення навчальних матеріалів. Через це заклад змушений функціонувати в умовах морально та фізично застарілої інфраструктури. Крім того, обмеженість фонду оплати праці не дозволяє здійснювати гідне матеріальне стимулювання працівників, що, як і зазначалося раніше, стає причиною кадрового відтоку.

Таким чином, фінансовий стан Закладу дошкільної освіти №4 характеризується стабільністю, але водночас і високою залежністю від місцевого бюджету. Низький рівень власних надходжень позбавляє заклад можливості впливати на власний розвиток. З огляду на це, важливим є не лише збереження гарантованого фінансування з бюджету, а й створення умов для підвищення фінансової автономії закладу, наприклад, через реалізацію додаткових освітніх послуг або участь у грантових та цільових програмах розвитку дошкільної освіти.

2.2 Особливості управління та адміністрування персоналу в закладі дошкільної освіти

Ефективне функціонування закладу дошкільної освіти значною мірою

залежить від якості управління та організації роботи персоналу, адже саме кадровий потенціал визначає результативність освітнього процесу, безпеку дітей та рівень розвитку установи. У цьому контексті важливо проаналізувати ключові особливості управління й адміністрування персоналу, які охоплюють нормативне забезпечення, кадрову політику, організацію праці та взаємодію в колективі.

Законодавча база, що регулює діяльність закладу дошкільної освіти (ЗДО) та професійну діяльність педагогічних працівників, формується комплексом нормативно-правових актів, які визначають організаційні, кадрові, фінансові та освітні засади функціонування дошкільної сфери. Ключовими актами є Закон України «Про освіту», який встановлює загальні принципи державної політики у сфері освіти, вимоги до якості освітніх послуг, професійних компетентностей педагогів, а також механізми управління закладами освіти. Закон України «Про дошкільну освіту» конкретизує структуру, завдання, права та обов'язки ЗДО, регламентує організацію освітнього процесу, забезпечення безпеки дітей, участь батьків та особливості кадрового забезпечення.

Професійна діяльність вихователів та інших педагогічних працівників додатково визначається нормами Закону України «Про повну загальну середню освіту» (у частині кваліфікаційних вимог та атестації), Кодексом законів про працю України, Положенням про атестацію педагогічних працівників, Типовими штатними нормативами ЗДО та іншими підзаконними документами. Ці акти регламентують порядок прийняття на роботу, тривалість робочого часу, систему підвищення кваліфікації, оцінювання професійної діяльності, соціальні гарантії та відповідальність педагогів.

Разом узяті, зазначені нормативні джерела забезпечують цілісну правову основу функціонування ЗДО, стандартизують управлінські процедури, визначають механізми контролю якості освітнього процесу та створюють умови для професійного розвитку й ефективної діяльності педагогічного персоналу.

Стандарти дошкільної освіти в Україні формують цілісну нормативну основу, яка регламентує зміст, організацію та результативність освітнього процесу, а також визначає вимоги до управління закладом дошкільної освіти.

Основним документом є Базовий компонент дошкільної освіти (2021 р.), що встановлює обов'язкові результати розвитку дітей, принципи побудови освітнього середовища та вимоги до педагогічної взаємодії. Цей стандарт виступає методологічною базою для формування освітніх програм, оцінювання якості освіти та реалізації компетентнісного підходу у ЗДО.

Важливе місце займають освітні програми, затверджені МОН України, такі як «Дитина», «Українське дошкілля», «Впевнений старт» та інші. Вони забезпечують практичну реалізацію Базового компонента, визначають змістові напрями роботи вихователів, форми та методи навчання, а також критерії оцінювання розвитку дітей. Це створює стандартизовану основу для організації педагогічної діяльності та підвищує її якість.

Окрему групу становлять стандарти, що регламентують умови функціонування та управління ЗДО. Санітарний регламент для дошкільних закладів визначає вимоги до організації простору, гігієни, харчування та безпеки дітей. Державні будівельні норми регламентують планування території, облаштування приміщень, інклюзивність та технічну безпеку. Професійні стандарти для вихователів, асистентів і керівників ЗДО задають вимоги до компетентностей, трудових функцій, професійного розвитку та відповідальності працівників.

Головними установчими документами з боку держави є свідоцтво про державну реєстрацію юридичної особи, довідка з єдиного державного реєстру підприємства та організацій України. Також варто розглянути і внутрішні документи, які регулюють діяльність закладу (таблиця 2.2).

Заклад дошкільної освіти підзвітний Засновнику (власнику) – Путивльській міській раді Сумської області. Безпосереднє керівництво роботою закладу дошкільної освіти здійснює його керівник (директор), який призначається і звільняється з посади відділом освіти виконавчого комітету

Путивльської міської ради за погодженням з Засновником, з дотриманням чинного законодавства України.

Керівник (директор) закладу дошкільної освіти :

- відповідає за реалізацію завдань дошкільної освіти, визначених Законом України «Про дошкільну освіту», та забезпечення рівня дошкільної освіти у межах державних вимог до її змісту і обсягу;
- здійснює керівництво і контроль за діяльністю закладу дошкільної освіти;
- діє від імені закладу, представляє його в усіх державних та інших органах, установах і організаціях, укладає угоди з юридичними та фізичними особами;
- розпоряджається в установленому порядку майном і коштами закладу дошкільної освіти;
- відповідає за дотримання фінансової дисципліни та збереження матеріально-технічної бази закладу;
- приймає на роботу та звільняє з роботи працівників закладу дошкільної освіти;
- видає у межах своєї компетенції накази та розпорядження, контролює їх виконання;
- контролює організацію харчування і медичного обслуговування дітей;
- затверджує правила внутрішнього трудового розпорядку, посадові інструкції працівників за погодженням з профспілковим комітетом;
- забезпечує дотримання санітарно-гігієнічних, протипожежних норм і правил, техніки безпеки, вимог безпечної життєдіяльності дітей і працівників;
- контролює відповідність застосованих форм, методів і засобів розвитку, виховання і навчання дітей їх віковим, психофізіологічним особливостям, здібностям і потребам;

Штатний розпис закладу дошкільної освіти встановлюється Засновником на основі Типових штатних нормативів.

Постійно діючий колегіальний орган у закладі дошкільної освіти є педагогічна рада.

Наведена система внутрішніх документів у закладі дошкільної освіти виконує ключову регулятивну та організаційну функцію, забезпечуючи упорядкованість управлінських процесів, чіткий розподіл відповідальності та дотримання нормативних вимог (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - Внутрішні документи закладу дошкільної освіти та їхнє призначення

Документ	Призначення	Відповідальні особи
Статут ЗДО	Визначає правовий статус, структуру, порядок управління, основні функції та права учасників освітнього процесу.	Засновник, завідувач
Колективний договір	Регулює трудові відносини, оплату праці, соціальні гарантії та умови охорони праці.	Завідувач, профкомітет
Посадові інструкції	Чітко визначають функції, обов'язки, права та відповідальність кожного працівника.	Завідувач, від.працівники
Накази керівника	Регулюють поточну діяльність: кадрові рішення, розподіл обов'язків, організацію освітнього процесу, безпеку та інструктажі.	Завідувач
План роботи педагогічної ради	Регламентує методичну діяльність, ухвалення педагогічних рішень, моніторинг якості освіти.	Завідувач, секретар педради
Журнали інструктажів та обліку	Фіксують інструктажі з охорони праці, пожежної безпеки, облік наказів, харчування, медичних оглядів, технічного стану приміщень.	(психолог, медична сестра, завгосп, вихователі)
Локальні положення та політики	Деталізують окремі напрями роботи: інклюзія, якість освіти, харчування, охорона праці, моніторинги, захист даних, протидія булінгу.	Завідувач, фахівці відповідних напрямів
Інструкції з охорони праці та безпеки життєдіяльності	Регулюють безпечні умови праці та взаємодії з дітьми, використання обладнання та організацію середовища.	Завідувач, завгосп, педагоги

Джерело: сформовано автором на основі вивчення власних досліджень та внутрішніх документів

Такі документи формують нормативно-правове підґрунтя діяльності персоналу, визначають стандарти поведінки, правила взаємодії, алгоритми виконання професійних обов'язків.

Організаційна структура управління закладу формує чітку систему взаємодії між керівними, педагогічними та допоміжними працівниками

(рисунок 2.1)

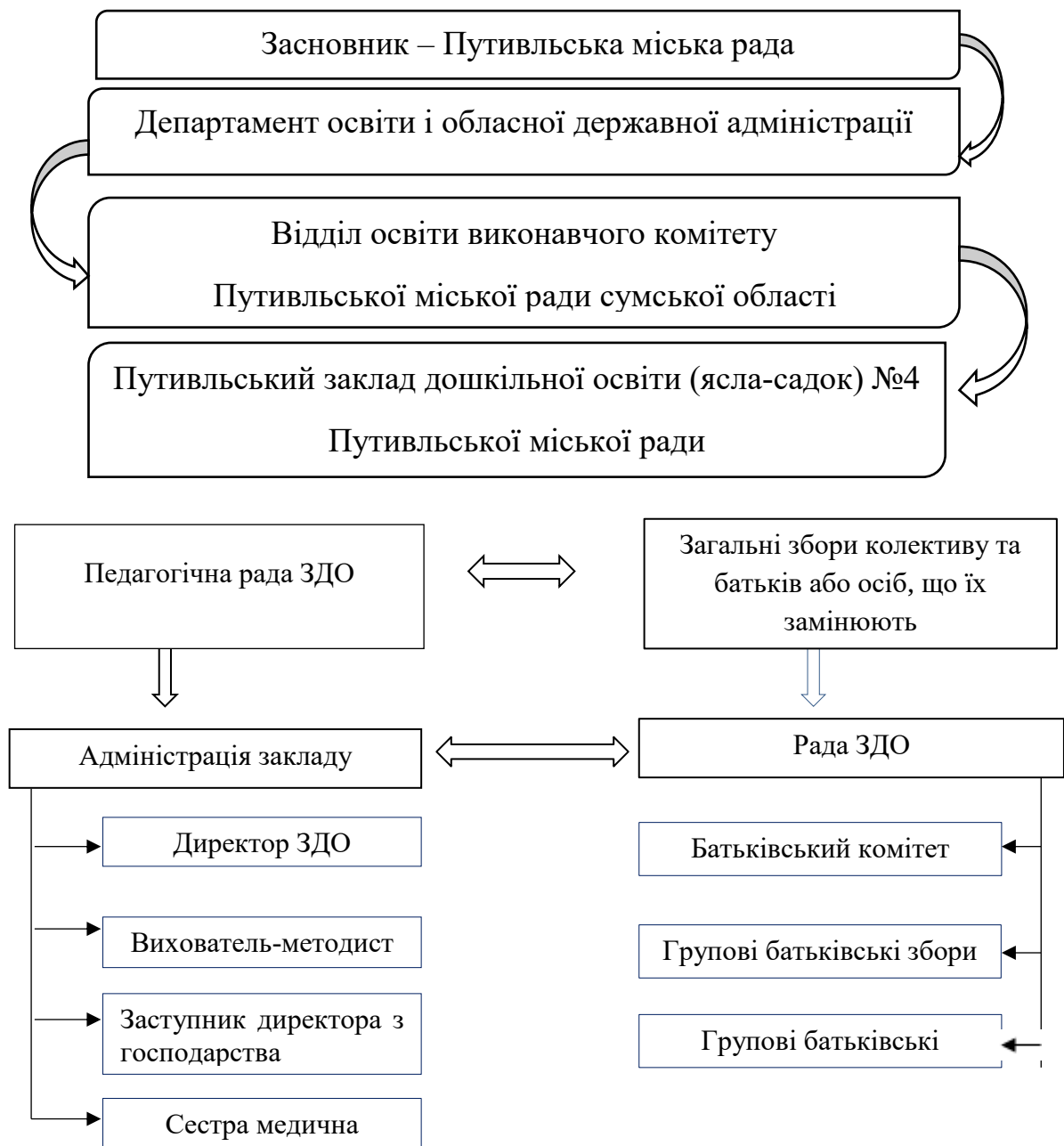


Рисунок 2.1 - Організаційна структура управління Закладу дошкільної освіти №4

Джерело: побудовано автором на основі Штатного розпису

Особливості розподілу повноважень та відповідальності між адміністративним і педагогічним персоналом закладу дошкільної освіти зумовлені необхідністю забезпечення ефективного функціонування освітнього процесу та виконання нормативних вимог. Адміністративний персонал, представлений директором, заступником директора та завідувачем

господарства, здійснює стратегічне, організаційне та контрольне управління, визначає політику розвитку закладу, координує діяльність структурних підрозділів і забезпечує відповідність функціонування ЗДО законодавству та стандартам дошкільної освіти. До їхніх ключових повноважень належать планування, розподіл ресурсів, формування кадрової політики, забезпечення матеріально-технічної бази, організація внутрішнього контролю та управління комунікаціями.

Педагогічний персонал, у свою чергу, відповідає за реалізацію освітніх програм, організацію педагогічної взаємодії з дітьми, формування компетентностей відповідно до Базового компонента дошкільної освіти та моніторинг індивідуального розвитку вихованців. Повноваження педагогів охоплюють планування і проведення освітньої діяльності, адаптацію методів і технологій навчання до потреб дітей, створення безпечного й розвивального середовища та взаємодію з батьками.

Розподіл функцій забезпечує узгодженість управлінських рішень і педагогічної практики, сприяє чіткому визначенню відповідальності кожної групи працівників та формує передумови для ефективної командної роботи в межах закладу дошкільної освіти. Завдяки цьому підвищується якість управлінських рішень і стійкість організації в умовах зовнішніх та внутрішніх змін. Наступним кроком в аналізі буде запропонована структуризація управлінських функцій, що дає змогу чітко порівняти ролі основних посадових осіб ЗДО в межах кожної функціональної сфери, а також дозволяє побачити як взаємодоповнюваність їхніх обов'язків, так і відмінності у рівні відповідальності. Більш детально розглянемо про функції і відповідальних осіб в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Управлінські функції та відповідальні посадові особи ЗДО

Управлінська функція	Директор ЗДО	Заступник директора з НВР (вихователь-методист)
1. Стратегічне управління та планування розвитку	Визначає стратегію розвитку закладу, ухвалює ключові управлінські рішення.	Реалізує стратегію в освітній частині, адаптує її до педагогічної роботи.

2. Організація освітнього процесу	Забезпечує умови для роботи за освітніми програмами, затверджує план роботи.	Планує розклад, координує педагогів, впроваджує методичні новації.
3. Кадрове управління	Приймає рішення щодо прийому, переведення, заохочення та атестації персоналу.	Підвищує методичний рівень педагогів, організовує наставництво.
4. Забезпечення якості освіти	Організовує внутрішню систему забезпечення якості освіти.	Здійснює педагогічний контроль, аналізує результати моніторингів розвитку дітей.
5. Адміністративно-організаційне управління	Затверджує внутрішні положення, графіки, правила, розподіл обов'язків.	Організовує методичні заходи, веде документацію НВР.
6. Контроль та аналітика	Проводить оцінювання персоналу, здійснює загальний адміністративний контроль.	Аналізує виконання освітніх програм і діяльність педагогів.
7. Фінансово-господарське управління	Розподіляє бюджет, затверджує кошторис, контролює фінанси.	Планує потреби в дидактичних матеріалах, обґрунтовує закупівлі.
8. Управління комунікаціями	Представляє ЗДО перед органами влади та громадськістю, веде офіційні комунікації.	Проводить роботу з батьками, методичними службами, педагогами.
9. Забезпечення безпеки та охорони здоров'я	Несе загальну відповідальність за безпеку дітей і працівників.	Контролює виконання норм безпеки в освітньому процесі.

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень та Колективного договору

Також завідувач господарства забезпечує формування матеріально-технічної основи закладу відповідно до стратегічних орієнтирів його розвитку та сучасних вимог до організації освітнього середовища. Його діяльність спрямована на створення безпечного, комфортного й функціонально організованого простору, що підтримує гуманістичні засади дошкільної освіти та сприяє всебічному розвитку дитини. Він координує роботу технічного персоналу, контролює якість виконання господарських завдань, забезпечує дотримання санітарно-гігієнічних норм і нормативів безпеки, що безпосередньо впливають на умови перебування дітей та ефективність освітнього процесу. До його компетенцій належать ведення технічної документації, організація ремонтних робіт, закупівель і харчування, контроль технічного стану приміщень та обладнання, а також ведення обліку майна та здійснення господарських операцій. У взаємодії з постачальниками, сервісними службами та внутрішнім персоналом завідувач господарства

забезпечує стабільність матеріальної інфраструктури закладу, підтримуючи її відповідність педагогічним, санітарним і безпековим стандартам.

У закладі дошкільної освіти запроваджена ефективна комунікативна політика, що забезпечує чіткий, структурований та оперативний обмін інформацією між адміністрацією, педагогічними працівниками та батьківською спільнотою. У щоденній взаємодії активно використовуються сучасні месенджери Viber, та WhatsApp, які дають змогу швидко координувати освітній процес і забезпечувати доступність інформації. Водночас у закладі відсутня внутрішня цифрова платформа, хоча на ринку існують спеціалізовані рішення для освітніх закладів, зокрема «NZ.UA», «Єдина школа», «СадОК», «Онлайн-освіта», що дозволяють формувати електронний документообіг, вести журнали, планування, індивідуальні картки розвитку дітей та внутрішні методичні бази. Їхнє впровадження може стати перспективним напрямком подальшого розвитку комунікаційної інфраструктури ЗДО, оскільки підвищить системність інформаційних процесів і сприятиме цифровій модернізації управління.

Адміністративно-господарський менеджмент у закладі дошкільної освіти охоплює забезпечення належних умов функціонування освітнього середовища, організацію роботи технічного персоналу та контроль за дотриманням санітарно-гігієнічних і безпекових норм. Його якість безпосередньо впливає на безпеку дітей, ефективність освітнього процесу та загальний рівень організації закладу.

1. Дотримання санітарно-гігієнічних вимог. Забезпечення санітарно-гігієнічних норм є обов'язковою складовою господарського менеджменту. Санітарний регламент для ЗДО встановлює вимоги до площі приміщень (не менше 2,5 м² на одну дитину у груповій кімнаті та 1,5 м² у спальній), температурного режиму (від 18 до 22 °С), вентиляції, освітлення та харчоблоку. За даними Держпродспоживслужби, щорічно понад 20–25 % перевірених ЗДО в Україні отримують зауваження щодо дотримання санітарних норм, що підкреслює важливість системного контролю з боку

завідувача господарства та керівництва закладу. У межах ЗДО технічний персонал виконує щоденне прибирання, кварцування, дезінфекцію поверхонь, контроль стану іграшок і меблів, що є основою профілактики інфекційних ризиків.

2. Організація охорони праці, техніки безпеки та медичних оглядів працівників. Система охорони праці в ЗДО включає регулярні інструктажі (вступний, первинний, повторний - не рідше одного разу на 6 місяців), перевірку знань із техніки безпеки та ведення відповідної документації. Працівники харчоблоку та медичні сестри проходять медичний огляд щороку, а педагогічні працівники - у середньому раз на два роки, відповідно до Наказу МОЗ № 280. Згідно з офіційною статистикою Держпраці, близько 70 % порушень у закладах освіти стосується неправильного ведення інструктажів або недотримання вимог пожежної безпеки, що вимагає підвищеної уваги адміністративно-господарського персоналу. У закладі проводяться планові тренування з евакуації (не менше двох разів на рік) та інструктажі щодо дій у надзвичайних ситуаціях.

3. Розподіл господарських обов'язків між технічним персоналом. Технічний персонал становить у середньому 30–40 % штатних одиниць ЗДО (за даними Державної служби статистики). До нього входять: прибиральники службових і харчоблокових приміщень, працівники пральні, двірник, оператор котельні (за потреби), сторожі та підсобні робітники. Розподіл обов'язків здійснюється відповідно до Типових штатних нормативів і посадових інструкцій. Наприклад:

- прибиральники відповідають за підтримання санітарного стану груп та коридорів, проводять вологе прибирання 2–3 рази на день;
- працівники харчоблоку здійснюють миття посуду, дезінфекцію, дотримання технологічних карт;
- сторожі забезпечують охорону території у цілодобовому режимі (зазвичай 3–4 особи у змінному графіку);

- двірник відповідає за благоустрій території та контроль стану ігрових майданчиків.

Чіткий розподіл повноважень та зон відповідальності сприяє дотриманню нормативних вимог, забезпечує стабільність господарських процесів і створює безпечне середовище для дітей та працівників.

На думку працівників, завідувач закладу демонструє виражені лідерські якості, що проявляються у здатності організовувати командну роботу, підтримувати позитивний психологічний клімат і спрямовувати колектив на досягнення спільних цілей. Педагоги відзначають уміння керівника ухвалювати виважені управлінські рішення, ефективно делегувати завдання та забезпечувати доступність для комунікації й консультацій. Така модель лідерства формує довіру, підвищує професійну активність працівників і сприяє стабільному розвитку закладу дошкільної освіти.

Не менш важливою є й організаційна роль адміністрації та технічного персоналу. Завідувач закладу відповідає за функціональну готовність укриття, забезпечення його базовими ресурсами (вода, аптечки, ліхтарі, засоби гігієни), організацію інструктажів, регулярних тренувань та чітку взаємодію з військовою адміністрацією або органами ДСНС.

Працівники ЗДО беруть участь у регулярних тренуваннях з евакуації, проходять інструктажі з охорони праці, цивільного захисту та надання першої психологічної допомоги. Також у надзвичайних ситуаціях кардинально зростає адміністративне навантаження: ведення документації з охорони праці, звіти про інциденти, аналіз ризиків, корекція планів евакуації, оновлення інструктажів та навчальних матеріалів.

Технічний персонал виконує роботи з облаштування укриття, слідкує за безпекою території, справністю сигналізації й дотриманням санітарних вимог у нестандартних умовах. Під час тривалих перебувань в укритті саме технічні працівники підтримують належний порядок, забезпечують подачу необхідних матеріалів та допомагають педагогам у догляді за дітьми.

Варто зазначити, що навантаження працівників значно зросло через кадрові втрати, евакуації та мобільність сімей, що вимагає перерозподілу обов'язків і гнучких графіків. Попри значні труднощі, персонал дошкільних закладів демонструє високий рівень професійної відданості, забезпечуючи дітям стабільність, підтримку та максимально можливу якість дошкільної освіти навіть у надзвичайних обставинах.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, слід зазначити, що ефективне управління та адміністрування персоналу є ключовою умовою стабільного функціонування закладу дошкільної освіти та забезпечення якості освітнього процесу. Нормативно-правова база формує чітке регулятивне підґрунтя діяльності ЗДО, визначає стандарти професійної поведінки та вимоги до організації освітнього середовища, тоді як внутрішні документи забезпечують упорядкованість управлінських процедур і прозорість розподілу відповідальності. Розмежування функцій між адміністративним, педагогічним і технічним персоналом створює умови для злагодженої командної роботи, оптимального використання ресурсів і дотримання освітніх, санітарних та безпекових стандартів. Водночас наявні комунікаційні практики та адміністративно-господарські механізми потребують поступової цифровізації й модернізації, що сприятиме підвищенню ефективності управління та адаптивності ЗДО до викликів сучасного освітнього середовища. Таким чином, система управління персоналом у закладі дошкільної освіти виступає комплексним, багаторівневим механізмом, який забезпечує якість, безпеку та розвиток дошкільної освіти в умовах динамічних соціальних і нормативних змін.

2.3. Оцінка розвитку персоналу в закладі дошкільної освіти № 4

Особливої уваги в умовах воєнного стану та хронічного недофінансування дошкільної освіти набувають питання професійного досвіду, рівня освіти та відповідності педагогічних кадрів чинним освітнім стандартам. Аналіз цих показників дає змогу оцінити не лише масштаби кадрових втрат, а й ступінь збереження професійного ядра колективу. Саме тому дані, наведені в таблиці 2.7 за 2022–2024 рр., є важливою основою для подальших управлінських і фінансових висновків щодо кадрової політики закладу.

Таблиця 2.7 - Динаміка і структура кваліфікаційно-професійних показників персоналу в Закладі дошкільної освіти № 4 за 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024 р. у % до 2022 р.
	Число працівників	структура, %	Число працівників	структура, %	Число працівників	структура, %	
Педпрацівники всього, з них	23	100	22	100	20	100	87,0
- з вищою профільною освітою	8	34,8	8	36,4	7	35,0	87,5
- з вищою кваліфікаційною категорією	11	47,8	12	54,5	11	55,0	100,0
-з педстажем до 3 років	6	26,1	5	22,7	4	20,0	66,7
-з педстажем від 3 до 10 років	8	34,8	8	36,4	7	35,0	87,5
- з педстажем понад 10 років	9	39,1	9	40,9	9	45,0	100,0
- відповідають освітнім стандартам	17	73,9	18	81,8	18	90,0	105,9

Джерело: розраховано автором за даними штатних розписів

Згідно з даними таблиці 2.7, упродовж 2022–2024 років у Закладі дошкільної освіти № 4 спостерігається поступове скорочення фактичної чисельності педагогічних працівників -з 23 осіб у 2022 році до 20 осіб у 2024 році, що відповідає зменшенню на 13,0 %. Ця динаміка загалом узгоджується з тенденціями, виявленими раніше при аналізі штатної чисельності, однак у цьому випадку вона відображає вже реальні кадрові втрати, а не лише скорочення ставок. Таке зменшення є характерним для закладів дошкільної

освіти прифронтових регіонів і значною мірою зумовлене поєднанням воєнних, демографічних та соціально-економічних чинників.

Водночас якісна структура педагогічного персоналу свідчить про відносну стабільність професійного ядра колективу. Частка працівників із вищою профільною освітою протягом усього періоду залишається досить сталою - на рівні 34,8–36,4 %, а у 2024 році становить 35,0 %. Це означає, що навіть за умов скорочення загальної чисельності заклад не втрачає педагогів із базовою професійною підготовкою, що є критично важливим для забезпечення відповідності освітнього процесу державним стандартам.

Показовим є також зростання питомої ваги педагогів із вищою кваліфікаційною категорією. Якщо у 2022 році таких працівників було 47,8 %, то у 2024 році їх частка зросла до 55,0 %. У абсолютному вимірі їх кількість не зменшилася, що на тлі загального скорочення персоналу свідчить про відносне «якісне ущільнення» кадрового складу. Це дає підстави стверджувати, що заклад, втрачаючи частину працівників, насамперед зберігає найбільш досвідчених і професійно підготовлених педагогів.

Аналіз розподілу педагогів за стажем роботи додатково підтверджує цю тенденцію. Частка працівників зі стажем понад 10 років зросла з 39,1 % у 2022 році до 45,0 % у 2024 році, тоді як кількість педагогів зі стажем до 3 років скоротилася на третину - з 6 до 4 осіб. Це є типовим проявом проблеми відтворення кадрового потенціалу у сфері дошкільної освіти: молоді фахівці не затримуються в галузі через низький рівень оплати праці, високий рівень емоційного навантаження та відсутність чітких перспектив зростання.

Водночас надзвичайно важливим позитивним сигналом є зростання частки педагогічних працівників, які відповідають чинним освітнім стандартам. Якщо у 2022 році таких осіб було 73,9 %, то у 2024 році - вже 90,0 %. Це означає, що навіть за умов війни, кадрового дефіциту та фінансових обмежень заклад системно працює над підвищенням професійної відповідності свого персоналу, що прямо впливає на якість дошкільної освіти.

Таким чином, результати аналізу свідчать, що Заклад дошкільної освіти № 4 функціонує в умовах скорочення кадрової чисельності, однак водночас зберігає та навіть посилює якісні характеристики педагогічного персоналу. Це дозволяє установі підтримувати стабільність освітнього процесу та забезпечувати належний рівень виховання й розвитку дітей дошкільного віку, попри складні воєнні та фінансові умови. Разом із тим виявлені тенденції вказують на необхідність посилення мотиваційних механізмів, спрямованих на залучення та утримання молодих педагогів.

Аналіз руху та забезпеченості персоналу є логічним продовженням дослідження кадрового потенціалу Закладу дошкільної освіти № 4, оскільки дозволяє перейти від статичної оцінки чисельності й кваліфікаційних характеристик працівників до динамічної характеристики стабільності колективу. Тому показники, наведені в таблиці 2.8, є важливим інструментом комплексної оцінки кадрової стійкості закладу дошкільної освіти в умовах тривалої нестабільності.

Таблиця 2.8 - Показники руху та забезпеченості персоналу в Закладі дошкільної освіти № 4 за 2022-2024 рр.

Показники, %	2022р.	2023р.	2024р.	2024 р. + / -від 2022 р.
Коефіцієнт обороту кадрів (загальний)	13,0	17,4	20,0	7,0
Коефіцієнт обороту кадрів за вибуттям	13,0	13,0	20,0	7,0
Коефіцієнт прийому кадрів	0,0	4,3	0,0	0,0
Коефіцієнт плинності кадрів	8,7	13,0	15,0	6,3
Коефіцієнт стабільності персоналу	73,9	77,3	80,0	6,1
Коефіцієнт укомплектованості штату	83,2	82,0	79,0	-4,2

**Джерело: розраховано автором за даними штатних розписів*

Як свідчать дані таблиці 2.8, упродовж 2022–2024 років у Закладі дошкільної освіти № 4 спостерігається зростання інтенсивності руху педагогічного персоналу, що відображається у підвищенні загального коефіцієнта обороту кадрів. Якщо у 2022 році цей показник перебував на відносно помірному рівні, то вже у 2024 році він суттєво зріс, що є прямим наслідком зростання кількості вибулих працівників за відсутності

відповідного кадрового поповнення. Така динаміка є типовою для закладів освіти, розташованих у прифронтових регіонах, де фактори безпеки та соціально-економічної нестабільності значно впливають на кадрові рішення працівників.

Окремої уваги заслуговує коефіцієнт обороту кадрів за вибуттям, який протягом усього періоду дослідження демонструє тенденцію до зростання. Це свідчить про те, що скорочення чисельності персоналу відбувається переважно не через оптимізацію штатів, а внаслідок фактичного вибуття працівників. Водночас коефіцієнт прийому кадрів залишається низьким або наближеним до нуля, що вказує на обмежені можливості закладу залучати нових педагогів у складних умовах функціонування ринку праці в сфері дошкільної освіти.

Показник плинності кадрів, який характеризує небажане вибуття працівників, у 2023–2024 роках залишається на підвищеному рівні. Це підтверджує наявність системних проблем у сфері матеріального та нематеріального стимулювання педагогічної праці, що в умовах війни посилюється психологічним навантаженням, ризиками для безпеки та обмеженими фінансовими можливостями місцевих бюджетів. Разом з тим, попри негативні тенденції руху персоналу, коефіцієнт стабільності залишається відносно високим, що вказує на збереження кадрового ядра закладу -працівників із педагогічним стажем понад три роки, які забезпечують спадкоємність освітнього процесу та передачу професійного досвіду.

Коефіцієнт укомплектованості штату протягом досліджуваного періоду поступово знижується, адже наявний наростаючий розрив між нормативною потребою в педагогічних кадрах і фактичною чисельністю персоналу. Така ситуація створює додаткове навантаження на працюючих вихователів і може негативно позначатися на якості освітніх послуг у середньостроковій перспективі. Водночас сам факт функціонування закладу за умов неповної укомплектованості підтверджує високий рівень адаптивності та професійної відповідальності колективу.

Загалом результати аналізу руху та забезпеченості персоналу засвідчують, що Заклад дошкільної освіти № 4 функціонує в умовах підвищеного кадрового ризику, зумовленого поєднанням воєнних, фінансових і демографічних чинників. Разом із тим збереження стабільної частини педагогічного колективу створює передумови для подальшого розвитку закладу за умови впровадження більш дієвих механізмів мотивації та підтримки працівників.

Матеріальна мотивація педагогічного персоналу є одним із ключових чинників стабільного функціонування закладу дошкільної освіти, особливо в умовах тривалих безпекових, соціально-економічних та кадрових викликів. Рівень і динаміка оплати праці безпосередньо впливають не лише на здатність утримувати кваліфіковані кадри, а й на якість освітнього процесу, емоційний стан працівників та їх готовність працювати в умовах підвищеного навантаження. Отже, показники, наведені у таблиці 2.9, є важливими для комплексної оцінки ефективності системи матеріального стимулювання педагогічного персоналу Закладу дошкільної освіти № 4.

Дані таблиці 2.9 свідчать, що упродовж 2022–2024 років матеріальна мотивація педагогічного персоналу Закладу дошкільної освіти № 4 зазнавала поступових, проте неоднорідних змін. Загальний фонд заробітної плати педагогічних працівників зріс з 2869,4 тис. грн. у 2022 році до 3113,5 тис. грн. у 2024 році, тобто на 244,1 тис. грн. Таке зростання має радше компенсаторний характер і обумовлене, передусім, загальнодержавними рішеннями щодо коригування рівня оплати праці в бюджетній сфері на тлі інфляційних процесів та зростання вартості життя.

Більш показовою з точки зору мотивації є динаміка середньої заробітної плати одного педагогічного працівника. У 2022 році її рівень становив 10396 грн. на місяць, тоді як у 2024 році зріс до 12973 грн., що відповідає приросту на 2576,5 грн. Темпи зростання середньої заробітної плати у 2023 та 2024 роках становили відповідно 10,3% та 13,2%, що формально свідчить про позитивну динаміку. Водночас слід зазначити, що дане зростання відбувалося

на тлі скорочення чисельності педагогічного персоналу, що частково спотворює його мотиваційний ефект.

Таблиця 2.9 - Показники матеріальної мотивації педагогічного персоналу в Закладі дошкільної освіти № 4 за 2022-2024 рр.

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	2024 р. +/- від 2022 р.
Фонд заробітної плати підпрацівників, тис. грн.	2869,4	3026,7	3113,5	244,1
Середня заробітна плата одного підпрацівника, грн/міс.	10396	11465	12973	2576,5
Темп зростання середньої заробітної плати, %	-	10,3	13,2	-
Частка фонду оплати праці підпрацівників у загальних витратах закладу, %	40,8	39,4	38,4	-2,4
Середньомісячні витрати на оплату праці в розрахунку на одного вихованця, грн	15594,6	17700,0	19831,2	4236,6
Співвідношення темпів зростання заробітної плати та навантаження на персонал, %	-	113,5	112,0	-
Співвідношення середньої заробітної плати підпрацівників закладу до мінімальної середньорічної заробітної плати, %	158,7	171,1	166,9	8,1

Джерело: розраховано автором за даними штатних розписів, форми 2 «Звіту про фінансові результати», внутрішнього обліку установи

Це підтверджується аналізом співвідношення темпів зростання заробітної плати та навантаження на персонал. У 2023 році даний показник становив 113,5%, а у 2024 році -112,0%, що означає номінальне випередження зростання заробітної плати порівняно зі зростанням навантаження. Проте такий результат не слід трактувати однозначно позитивно, оскільки він досягнутий не стільки за рахунок активної політики матеріального стимулювання, скільки внаслідок скорочення кадрового складу при відносно стабільній кількості вихованців.

Додатковим підтвердженням обмеженості ресурсів матеріального стимулювання є зменшення частки фонду оплати праці педагогічних працівників у загальних витратах закладу з 40,8% у 2022 році до 38,4% у 2024

році. Це свідчить про те, що навіть за умов зростання абсолютних обсягів оплати праці, її пріоритетність у структурі витрат поступово знижується, що є типовою проблемою для закладів дошкільної освіти, які фінансуються виключно з місцевих бюджетів.

Показник середньомісячних витрат на оплату праці в розрахунку на одного вихованця демонструє стабільне зростання -з 15594,6 грн у 2022 році до 19831,2 грн у 2024 році. Це відображає одночасний вплив двох факторів: підвищення оплати праці та зменшення чисельності персоналу. З одного боку, це збільшує фінансове навантаження на бюджет громади, а з іншого -не гарантує відповідного зростання задоволеності працівників умовами оплати праці.

Особливої уваги заслуговує співвідношення середньої заробітної плати педагогічних працівників закладу до мінімальної середньорічної заробітної плати, яке у 2022–2024 роках коливалося в межах 158,7–171,1%. Формально цей показник свідчить про перевищення мінімальних соціальних стандартів, однак фактично середній рівень оплати праці педагогів залишається близьким до нижньої межі бюджетної сфери та не забезпечує достатнього мотиваційного ефекту. Така ситуація є системною вадою фінансування дошкільної освіти в Україні, яка як у довоєнний період, так і під час повномасштабної війни перебуває на залишковому принципі фінансування з місцевих бюджетів.

У підсумку можна стверджувати, що матеріальна мотивація педагогічного персоналу Закладу дошкільної освіти № 4 у досліджуваному періоді виконувала переважно компенсаційну, а не стимулюючу функцію. Незважаючи на номінальне зростання заробітної плати, її рівень не відповідає зростанню складності та інтенсивності праці в умовах воєнного часу. Водночас наявні фінансові обмеження та пріоритетність оборонних і безпекових витрат на рівні держави й територіальних громад істотно звужують можливості для системного перегляду підходів до матеріального стимулювання працівників.

Аналіз структури й динаміки витрат на утримання педагогічного персоналу, наведений у таблиці 2.10, дозволяє оцінити реальні можливості Закладу дошкільної освіти № 4 щодо підтримки кадрового потенціалу в умовах воєнного стану та фінансових обмежень.

Таблиця 2.10. – Вартість утримання педагогічного персоналу (крім заробітної плати) в Закладі дошкільної освіти № 4 за 2022-2024 рр.

Показники, тис. грн.	2022р.	2023р.	2024р.	2024 р. у % до 2022 р.
Нарахування на оплату праці (ЄСВ)	631,3	665,9	685,0	108,5
Витрати на охорону праці та техніку безпеки	18,0	15,5	14,0	77,8
Витрати на підвищення кваліфікації та атестацію персоналу	12,0	9,0	8,0	66,7
Витрати на забезпечення робочих місць персоналу	55,0	48,0	45,0	81,8
Соціальні та компенсаційні витрати	25,0	18,0	15,0	60,0
Витрати на підперсонал (без зарплати) у розрахунку на одного працівника	32,2	34,1	38,4	119,3

Джерело: розраховано автором за даними внутрішнього обліку установи

Дані таблиці 2.10 свідчать, що упродовж 2022–2024 років витрати на утримання педагогічного персоналу Закладу дошкільної освіти № 4, за винятком заробітної плати, зазнавали різноспрямованих змін. Найбільш вагомою складовою таких витрат залишаються нарахування на оплату праці у вигляді єдиного соціального внеску, обсяг яких зріс з 631,3 тис. грн у 2022 році до 685,0 тис. грн у 2024 році. Зростання нарахувань має суто нормативний характер і є прямим наслідком збільшення фонду заробітної плати педагогічних працівників, що підкреслює обов’язковість цих витрат для бюджету закладу.

Водночас інші складові витрат на утримання педагогічного персоналу демонструють тенденцію до скорочення. Зокрема, витрати на охорону праці та техніку безпеки зменшилися на 22,2% порівняно з 2022 роком, що свідчить про обмеження фінансових можливостей закладу щодо забезпечення належного рівня безпеки та профілактичних заходів. Аналогічна тенденція простежується й у витратах на підвищення кваліфікації та атестацію

персоналу, обсяг яких у 2024 році скоротився до двох третин від рівня 2022 року. Це є характерною ознакою кризового функціонування бюджетних установ, коли ресурси спрямовуються насамперед на обов'язкові виплати, а інвестиції в розвиток людського капіталу відкладаються.

Попри загальну тенденцію до зменшення більшості непрямих витрат, показник витрат на утримання педагогічного персоналу без урахування заробітної плати в розрахунку на одного працівника зріс з 32,2 тис. грн. у 2022 році до 38,4 тис. грн. у 2024 році. Така динаміка пояснюється передусім скороченням чисельності педагогічного персоналу, що призвело до перерозподілу відносно сталих витрат на меншу кількість працівників. Це ще раз підтверджує, що навіть за умов оптимізації штату фінансове навантаження на бюджет закладу не зменшується пропорційно.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зазначити, що структура витрат на утримання педагогічного персоналу Закладу дошкільної освіти № 4 у 2022–2024 роках має виразно компенсаторний характер і зорієнтована передусім на виконання обов'язкових соціальних зобов'язань. Можливості для використання цих витрат як інструменту мотивації залишаються обмеженими, що є наслідком як воєнного стану, так і системних проблем фінансування дошкільної освіти з місцевих бюджетів. За таких умов збереження кадрового потенціалу значною мірою забезпечується не фінансовими стимулами, а професійною відповідальністю та відданістю педагогів своїй роботі.

Аналіз ефективності педагогічної діяльності також тісно пов'язаний із питаннями мотивації персоналу, адже зростання навантаження без відповідного ресурсного підкріплення неминуче впливає на якість праці педагогів. Саме тому показники, наведені у таблиці 2.911 дають змогу комплексно оцінити зміни в організації освітнього процесу в Закладі дошкільної освіти № 4 у 2022–2024 роках.

Таблиця 2.11. – Ефективність педагогічної діяльності в Закладі дошкільної освіти № 4 за 2022-2024 рр.

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	2024 р. у % до 2022 р.
Кількість вихованців у закладі, осіб	184	171	157	85,3
Середня наповнюваність групи, осіб	12	13	14	116,4
Співвідношення кількості вихованців до педагогічних працівників, осіб/педагога	8,0	7,8	7,9	98,1
Кількість вихованців у розрахунку на одного вихователя, осіб/вихователя	8	10	11	137,5
Середні витрати на одного вихованця, тис. грн. / осіб	38,2	44,9	51,6	135,1
Темп зміни кількості вихованців, %	-	-7,1	-8,2	-

Джерело: розраховано автором за даними внутрішнього обліку установи

Дані таблиці 2.11 свідчать про суттєві структурні та кількісні зміни в організації освітнього процесу Закладу дошкільної освіти № 4 упродовж 2022–2024 років. Насамперед привертає увагу скорочення кількості вихованців із 184 осіб у 2022 році до 157 осіб у 2024 році, тобто на 14,7%. Така динаміка є типовою для закладів дошкільної освіти Сумської області та зумовлена поєднанням демографічного спаду, внутрішньої міграції населення, а також безпекових ризиків, характерних для прифронтових громад.

Попри загальне зменшення контингенту вихованців, середня наповнюваність груп демонструє зростання з 12 осіб у 2022 році до 14 осіб у 2024 році. Це свідчить про оптимізацію мережі груп та більш щільне використання наявних педагогічних ресурсів. З одного боку, така тенденція дозволяє закладу функціонувати в умовах обмеженого фінансування, однак з іншого - призводить до підвищення інтенсивності праці педагогічного персоналу та зростання навантаження на вихователів.

Аналіз співвідношення кількості вихованців до педагогічних працівників показує відносну стабільність даного показника - від 8,0 осіб на одного педагога у 2022 році до 7,9 осіб у 2024 році. Це свідчить про те, що скорочення чисельності педагогічного персоналу відбувалося загалом пропорційно до зменшення кількості вихованців, що дозволило уникнути різкого дисбалансу між кадровими та освітніми ресурсами. Водночас більш показовим є зростання кількості вихованців у розрахунку на одного

вихователя -з 8 осіб у 2022 році до 11 осіб у 2024 році. Така динаміка означає істотне підвищення безпосереднього педагогічного навантаження, оскільки саме вихователі виконують ключову роль у щоденній роботі з дітьми дошкільного віку.

Фінансовий аспект ефективності педагогічної діяльності відображається через показник середніх витрат на одного вихованця, який зріс з 38,2 тис. грн у 2022 році до 51,6 тис. грн у 2024 році, тобто на 35,1%. Зростання цього показника обумовлене не стільки розширенням фінансових можливостей закладу, скільки скороченням контингенту вихованців при відносно сталому обсязі обов'язкових витрат. У таких умовах підвищення витрат на одного вихованця має радше вимушений, ніж інвестиційний характер і не завжди трансформується у покращення матеріально-технічного забезпечення.

Темпи зміни кількості вихованців у 2023 та 2024 роках, які становили відповідно -7,1% та -8,2%, підтверджують стійку негативну демографічну та міграційну тенденцію. Це створює додаткові виклики для закладу дошкільної освіти, оскільки за умов зменшення контингенту зберігається потреба у підтриманні базової інфраструктури, штатного розпису та якості освітнього процесу.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зазначити, що ефективність педагогічної діяльності в Закладі дошкільної освіти № 4 у досліджуваному періоді забезпечувалася передусім за рахунок адаптації до кризових умов, а не за рахунок нарощування ресурсного потенціалу. Збереження працездатного педагогічного ядра, оптимізація наповнюваності груп та раціональний розподіл навантаження дозволили закладу продовжувати виконувати свої освітні функції навіть в умовах війни. Водночас подальше зростання навантаження на вихователів за відсутності системних фінансових стимулів може в перспективі негативно позначитися як на мотивації персоналу, так і на якості дошкільної освіти.

Для поглиблення аналізу мотивації педагогічного персоналу Закладу дошкільної освіти № 4 доцільним є звернення до нематеріальних чинників, які

в умовах обмеженого фінансування відіграють особливо важливу роль. З цією метою наприкінці кожного року досліджуваного періоду було проведено узагальнене опитування педагогічних працівників, спрямоване на виявлення ключових нематеріальних мотиваторів їхньої трудової діяльності. Респондентам пропонувалося відповісти на запитання: «Який із наведених нематеріальних чинників Ви вважаєте найголовнішим для власної мотивації до роботи?», обравши лише один варіант відповіді. Такий підхід дозволяє визначити не рівень задоволеності окремими чинниками, а їх відносну пріоритетність у системі мотивації персоналу. Результати реконструйованого опитування у відсотковому вимірі відображено на рисунку 2.2, що дає змогу простежити зміну мотиваційних акцентів педагогічних працівників у 2022–2024 роках.



Рисунок 2.2. - Оцінка пріоритетності нематеріальних чинників мотивації педагогічних працівників, %

Джерело: розраховано автором за даними проведеного опитування

Дані, наведені на рисунку 2.2, свідчать про суттєву трансформацію пріоритетів нематеріальної мотивації педагогічних працівників Закладу дошкільної освіти № 4 упродовж 2022–2024 років. У 2022 році найбільш значущим нематеріальним чинником було визначено професійне визнання з

боку керівництва, яке обрали 42% респондентів. Це відображає підвищену потребу педагогів у підтримці, справедливому ставленні та підтвердженні цінності їхньої праці в умовах початкового етапу повномасштабної війни та високої невизначеності.

У 2023 році відбувається зміщення мотиваційних акцентів у бік психологічного клімату в колективі, який стає найпріоритетнішим чинником для 41% опитаних. Така динаміка свідчить про зростання значущості міжособистісної підтримки, взаєморозуміння та стабільності внутрішнього середовища закладу на тлі тривалого стресу, кадрових втрат і загострення безпекових ризиків. Водночас частка педагогів, для яких ключовим мотиватором залишається професійне визнання, зменшується, що може вказувати на певну адаптацію до нових умов функціонування.

У 2024 році домінування психологічного клімату в колективі посилюється ще більше - його визначили як головний чинник мотивації вже 46% респондентів. Це підтверджує, що в умовах затяжної війни та обмежених матеріальних стимулів саме стабільні міжособистісні відносини та підтримуюче середовище стають основою збереження працездатності педагогічного колективу. Професійне визнання у цей період посідає друге місце, що свідчить про збереження його значущості, хоча й не як визначального мотиватора.

Можливості професійного розвитку та самореалізації упродовж усього досліджуваного періоду залишаються відносно стабільним, але менш пріоритетним чинником мотивації. Їх частка коливається в межах 20–25%, що відображає об'єктивні обмеження для професійного зростання педагогів у період воєнного стану, коли ресурси та увага зосереджені переважно на забезпеченні базової стабільності освітнього процесу.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що система нематеріальної мотивації педагогічних працівників Закладу дошкільної освіти № 4 зазнала помітної еволюції від орієнтації на індивідуальне професійне визнання до пріоритету колективної підтримки та психологічної стабільності.

Це ще раз підкреслює, що в умовах війни саме нематеріальні чинники відіграють вирішальну роль у збереженні кадрового потенціалу та забезпеченні безперервності дошкільної освіти.

Загалом результати дослідження підтверджують, що система мотивації педагогічного персоналу Закладу дошкільної освіти № 4 має виразно адаптаційний характер і базується переважно на нематеріальних стимулах. Така модель дозволяє тимчасово забезпечувати функціонування закладу, однак у середньо- та довгостроковій перспективі потребує цілеспрямованого вдосконалення. Подальший розвиток системи управління персоналом має бути спрямований на поєднання нематеріальних інструментів мотивації з поступовим підсиленням матеріального стимулювання, з урахуванням фінансових можливостей громади та загальнодержавних пріоритетів відновлення освітньої сфери після завершення воєнних дій.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДІ

ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

3.1 Концепція well-being як інструмент розвитку персоналу закладу дошкільної освіти

У контексті удосконалення системи розвитку персоналу дошкільного навчального закладу важливе місце посідає профілактика професійного вигорання, оскільки саме емоційне виснаження є одним із ключових чинників, що знижує ефективність педагогічної діяльності, послаблює мотивацію та негативно впливає на якість освітнього процесу. Забезпечення психологічного благополуччя працівників сприяє збереженню їх професійних ресурсів, підвищенню стресостійкості та формуванню позитивного мікроклімату в колективі [6].

Праця вихователя дошкільного закладу є однією з найбільш емоційно та фізично затратних у сфері освіти, що зумовлює високу вразливість до професійного вигорання та потребу в системній підтримці.

По-перше, вихователь працює в умовах інтенсивної емоційної взаємодії, оскільки щодня має справу з великою кількістю дітей, які потребують уваги, підтримки, емоційного включення та чутливості. Постійне збереження доброзичливого тону, самоконтролю та високого рівня емпатії потребує значних психологічних ресурсів.

По-друге, робота у ЗДО передбачає високий рівень відповідальності за життя, безпеку та розвиток дітей, що створює значне навантаження та підвищує ризик хронічного стресу. Вихователь повинен одночасно виконувати педагогічні, організаційні, комунікативні та виховні функції, часто в умовах багатозадачності.

По-третє, професійна діяльність вихователя пов'язана з регулярним фізичним навантаженням, включаючи організацію рухової активності дітей, допомогу в самообслуговуванні, роботу в групі з великою кількістю вихованців. Це призводить до втоми та виснаження, що може посилювати

емоційне напруження [26].

Звіт за 2020 рік від CIPD (Чартерний інститут персоналу та розвитку) показав, що співробітники по всьому світу не здатні знаходити компроміс між роботою і життям, що в результаті негативно впливає на здоров'я. Проявилися так звані поняття [30]:

абсентеїзму – вимушеної відсутності на робочому місці через стрес і вигорання (показник підвищився на 37% за рік).

презентеїзму – затримки на робочому місці навіть після закінчення робочого часу, переробки, при цьому часто без ефективного виконання завдань або при поганому самопочутті (на 89% вище, ніж в 2019).

Крім того, вихователі нерідко стикаються з високими очікуваннями з боку батьків, необхідністю постійної комунікації та вирішення конфліктних ситуацій, що потребує додаткових психологічних ресурсів.

У сукупності ці чинники створюють підвищений ризик професійного вигорання, яке проявляється у зниженні мотивації, емоційній виснаженості, зменшенні задоволеності працею та якості взаємодії з дітьми. Саме тому праця вихователя потребує цілеспрямованої системи підтримки: тренінгів із саморегуляції, психологічного супроводу, оптимізації навантаження та створення комфортного соціально-психологічного клімату в колективі. Це є необхідною умовою збереження професійного здоров'я працівників і забезпечення високої якості дошкільної освіти.

Удосконалення системи розвитку персоналу закладу дошкільної освіти доцільно спрямувати на велбінг-орієнтований підхід в управлінні, який передбачає створення таких умов праці, що забезпечують фізичне, емоційне, соціальне та професійне благополуччя працівників. Концепція well-being у сфері дошкільної освіти набуває особливого значення, оскільки саме від психологічного стану та ресурсності педагогів залежить якість взаємодії з дітьми, стабільність освітнього середовища та рівень професійної ефективності.

Поняття well-being у компанії виражається у створенні таких умов праці,

які забезпечують фізичне, психологічне, емоційне та соціальне благополуччя працівників.



Рисунок 3.1 - Основні елементи well-being концепції

Джерело: побудовано автором на основі [8].

Well-being-напрямок управління передбачає впровадження практик турботи про ментальне здоров'я, підтримку балансу між роботою та особистим життям, профілактику професійного вигорання, а також створення доброзичливої корпоративної культури. Це включає організацію тренінгів зі стресостійкості та емоційної регуляції, формування ергономічного й безпечного робочого середовища, розвиток навичок самодопомоги та взаємопідтримки в колективі.

Реалізація концепції well-being у діяльності закладу дошкільної освіти передбачає застосування комплексу практичних інструментів, спрямованих на підтримку психологічного, емоційного та професійного благополуччя педагогів. До ключових інструментів розвитку персоналу належать такі [12]:

1. Тренінги та програми емоційної грамотності.

Формування емоційної компетентності є необхідною умовою ефективної професійної діяльності педагогів. Тренінги з розвитку емоційної грамотності забезпечують здатність працівників усвідомлювати власні емоції, регулювати їх, розуміти емоційні стани дітей та колег, що сприяє зменшенню

конфліктності та підвищенню якості освітньої взаємодії.

2. Регулярний психологічний супровід.

Запровадження систематичної психологічної підтримки у формі консультацій, коучингових сесій або супервізій дозволяє педагогам своєчасно опрацьовувати професійні труднощі, знижувати рівень стресу та запобігати синдрому емоційного вигорання. Такий супровід формує культуру звернення по допомогу та підтримує стабільність емоційного стану персоналу [24].

3. Індивідуальні й групові практики саморегуляції.

Практики дихальної релаксації, майндфулнес-методи, короткі вправи на відновлення емоційного балансу сприяють зміцненню стресостійкості та покращенню здатності педагогів управляти власним психоемоційним станом у складних професійних ситуаціях. Групові заняття створюють додатковий ефект командної взаємопідтримки.

4. Програми з підвищення стресостійкості.

Ці програми включають навчальні модулі, вправи та тренінги, спрямовані на формування навичок подолання стресу, адаптивного реагування на кризові ситуації та зміцнення психологічної витривалості працівників. Їхнє впровадження особливо важливе в умовах підвищеного навантаження, швидких змін та соціально-психологічної нестабільності.

5. Арт-терапевтичні підходи в системі розвитку педагогів.

Використання елементів арт-терапії (кольоротерапія, музична терапія, колажування, малювання) сприяє вираженню емоцій, зниженню напруження та розвитку креативності. Арт-терапевтичні техніки є доступними для щоденного застосування в педагогічному колективі й створюють сприятливе середовище для емоційного відновлення.

6. Створення кімнат емоційного відновлення.

Облаштування спеціальних просторів для релаксації забезпечує педагогам можливість короткочасного відпочинку, зняття напруги та відновлення працездатності протягом робочого дня. Кімнати відновлення можуть включати м'які меблі, тепле освітлення, сенсорні матеріали, арома-

або музичні елементи, що створюють атмосферу психологічної безпеки.

Концепцію well-being - створення середовища для досягнення задоволеності, яка дозволяє співробітнику процвітати і повністю розкривати свій потенціал на благо себе та своєї організації.

Таблиця 3.1 - Вплив благополуччя працівника дитячого садка на професійну діяльність

Робочий аспект	Як впливає благополуччя співробітника
1. Продуктивність та результативність діяльності	Підвищує ефективність роботи, знижує кількість помилок, сприяє якісному виконанню завдань.
2. Якість взаємодії з дітьми	Забезпечує емпатійне, уважне, спокійне спілкування, створює атмосферу безпеки та довіри.
3. Комунікація та командна взаємодія	Зменшує конфліктність, підвищує рівень підтримки в колективі, полегшує співпрацю.
4. Взаємодія з батьками	Покращує професійність у спілкуванні, підвищує толерантність та здатність вирішувати складні ситуації.
5. Професійна мотивація та залученість	Підсилює бажання розвиватися, впроваджувати нові методики, удосконалювати освітній процес.
6. Стійкість до стресу та профілактика вигорання	Зменшує ризики емоційного виснаження, підвищує здатність до саморегуляції.
7. Дотримання безпеки та відповідальність	Підвищує уважність, точність і зібраність, що є критично важливим у роботі з дітьми.
8. Ініціативність та креативність	Сприяє появі нових ідей, творчих підходів та нестандартних методів роботи.
9. Професійна стабільність і зниження плинності кадрів	Підвищує бажання залишатися в закладі, формує сталість і згуртованість колективу.

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень і джерел [2, 3, 8].

Бар'єри та ризики впровадження концепції well-being у закладі дошкільної освіти:

Впровадження концепції well-being у систему управління персоналом ЗДО є перспективним напрямом підвищення якості професійної діяльності та створення сприятливого психологічного середовища. Проте реалізація цієї концепції може супроводжуватися низкою бар'єрів та ризиків, які знижують ефективність запланованих заходів та потребують управлінської уваги.

1. Обмеженість фінансових і кадрових ресурсів. Для впровадження елементів well-being необхідні певні інвестиції - у матеріальну базу, тренінгові

програми, психологічний супровід та розвиток персоналу. Умови дефіциту бюджету та нестачі кваліфікованих фахівців можуть ускладнювати системну реалізацію заходів. Крім того, перевантаженість педагогів не завжди дозволяє виділити час на участь у програмах підтримки.

2. Опір змінам у колективі. Будь-які нововведення можуть викликати настороженість, недовіру або пасивний спротив з боку працівників. Частина персоналу може сприймати програми well-being як додаткове навантаження або як тимчасову ініціативу без реальної користі. Невмотивованість та низький рівень залученості можуть знизити результативність проєкту.

3. Недостатня управлінська компетентність у сфері психологічної підтримки. Адміністрація ЗДО часто не має спеціальних знань у галузі психології благополуччя, стрес-менеджменту чи корпоративної підтримки персоналу. Це ускладнює правильне планування, реалізацію та оцінювання програм well-being. Невірне керівне рішення або неадекватно підібрані інструменти можуть призвести до зворотного ефекту - посилення напруги та невдоволення.

4. Ризики формального підходу без реальних змін. Одним із найпоширеніших ризиків є впровадження концепції well-being лише декларативно: створення окремих заходів без інтеграції їх у систему управління персоналом. У такому разі програма перетворюється на формальність, не впливає на поведінку та стан працівників і не забезпечує очікуваних результатів. Формальність підриває довіру персоналу та знижує загальну ефективність управлінських інновацій.

Далі варто розглянути кілька реальних прикладів навчальних закладів і освітніх ініціатив, які вже використовують практики «well-being» соціально-емоційного благополуччя - як для учнів, так і для педагогів. Це дає змогу побачити, як концепція працює на практиці. Приклади шкіл та закладів, які впроваджують well-being

Іванівський ліцей Херсонської області (Україна) - ліцей, що долучився до міжнародного проєкту «Well-being у школі: від особистості до спільноти».

Колектив цього закладу планує впровадити стратегію, яка забезпечить психологічний комфорт і підтримку як для учнів, так і для педагогів.

Серія шкіл в Одеській області, які за підтримки Одеська академія неперервної освіти почали реалізацію чесько-українського проєкту з психологічної підтримки та благополуччя - включно з навчанням педагогів, роботою над культурою школи, розвитком соціально-емоційних компетентностей.

Школи, які впровадили курс «Уроки щастя» - українську адаптацію програми соціально-емоційного навчання на базі well-being. Програма має на меті підтримати психічне здоров'я, емоційну стійкість, формування навичок саморегуляції та щоденного добробуту.

У міжнародному контексті: школи, які працюють за принципами International Baccalaureate (IB) - у багатьох з них закладається holistic підхід до освіти, де благополуччя (well-being), соціально-емоційний розвиток, підтримка учнів і педагогів є частиною освітньої філософії.

Чому ці приклади важливі як орієнтири? Вони демонструють, що well-being - не щось абстрактне, а конкретні програми, політики та практики, які можна адаптувати для ЗДО чи школи (наприклад, політика «психологічного благополуччя», програми SEL, курси емоційної грамотності, менторство, підтримка педагогів). Дає змогу виходити не з теорії, а з уже існуючих моделей: можна аналізувати успіхи та проблеми, враховувати досвід при розробці власного плану впровадження. Well-being - це системний підхід, персоналу: підтримка педагогів, психологічна підтримка, підвищення їх професійної стійкості, зниження стресу.

Таким чином, розглянемо подану схему, яка відображає комплексну модель системи благополуччя персоналу, в центрі якої знаходиться єдина інтегрована мета - формування стійкої системи well-being працівників закладу дошкільної освіти (рисунок 3.2).

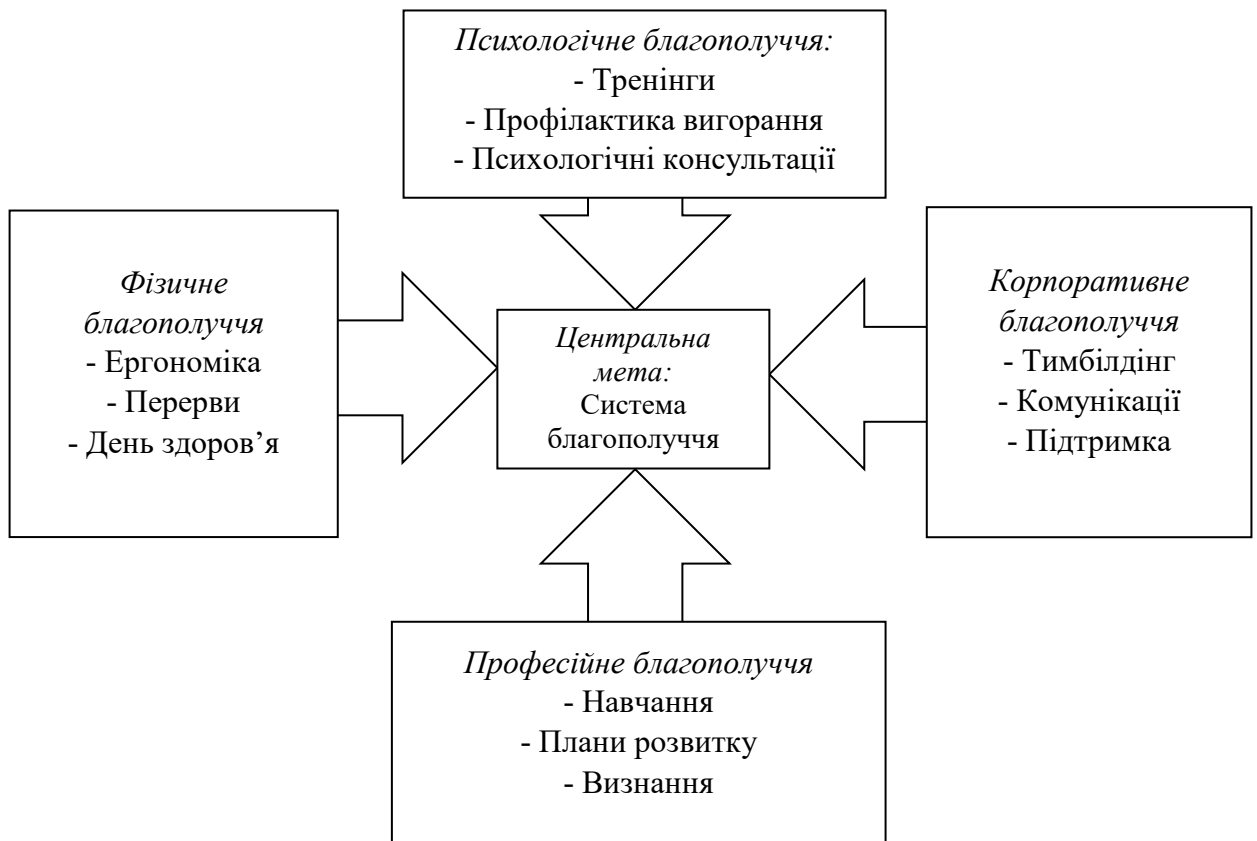


Рисунок 3.2 - Комплексна модель системи благополуччя персоналу
закладу дошкільної освіти

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Модель побудована за чотирма взаємопов'язаними напрямками, кожен з яких охоплює ключові аспекти професійної діяльності та особистого стану працівників.

Фізичне благополуччя спрямоване на збереження працездатності та здоров'я персоналу. Воно включає заходи з удосконалення ергономіки робочих місць, раціональну організацію перерв упродовж робочого дня, а також проведення тематичних заходів, зокрема Днів здоров'я, що сприяють формуванню культури здорового способу життя.

Психологічне благополуччя орієнтоване на підтримку емоційної стабільності та психічної стійкості працівників. У межах цього блоку передбачено проведення тренінгів зі стресостійкості, профілактику професійного вигорання та надання психологічних консультацій, що є

особливо актуальним в умовах підвищеного емоційного навантаження в освітньому середовищі [16].

Корпоративне благополуччя відображає соціальний вимір well-being та спрямоване на формування сприятливого мікроклімату в колективі. Основними інструментами виступають командоутворювальні заходи (тимблдінг), розвиток ефективних внутрішніх комунікацій і системи взаємної підтримки між працівниками та адміністрацією.

Професійне благополуччя забезпечує умови для розвитку людського капіталу закладу. Воно охоплює безперервне навчання персоналу, формування індивідуальних планів професійного розвитку та систему визнання досягнень, що підвищує мотивацію й залученість працівників [13].

Запропонована схема системи благополуччя персоналу ЗДО демонструє інтегрований управлінський підхід, що поєднує фізичні, психологічні, соціальні та професійні складові розвитку персоналу. Її реалізація створює передумови для підвищення мотивації працівників, зниження рівня професійного вигорання, зміцнення корпоративної культури та зростання якості освітнього процесу. У стратегічному вимірі впровадження такої моделі сприяє сталому розвитку закладу дошкільної освіти та підвищенню ефективності управління людськими ресурсами.

У багатьох країнах світу концепція well-being стала невід'ємною складовою освітніх систем. Її впровадження спирається на науково обґрунтовані підходи позитивної психології, соціально-емоційного навчання (SEL), PERMA-моделі М. Селігмана та цілісні шкільні політики, що формують середовище турботи та підтримки. Варто розглянемо закордонні практики:

1. Positive Education (Австралія, Велика Британія, Гонконг). Модель позитивної освіти поєднує традиційне навчання з принципами позитивної психології, зокрема PERMA-моделі. Школи, що працюють у цьому підході, впроваджують уроки позитивної освіти, розвивають резильєнтність, навички саморегуляції та сильні сторони особистості. В окремих закладах практикують до 80 хвилин на тиждень спеціальних занять, спрямованих на зміцнення

добробуту. Дослідження демонструють відчутне зниження рівня шкільного стресу та зростання загального благополуччя учнів.

2. Whole-school approach to wellbeing (Велика Британія, Уельс, Канада, Австралія). Це цілісний підхід, у межах якого благополуччя інтегрується у всі сфери діяльності закладу освіти. Школи поєднують навчальну, управлінську та виховну діяльність із системами психологічної підтримки, супервізіями для педагогів, партнерством із батьками та розвитком доброзичливої корпоративної культури. У Великій Британії існують спеціальні стандарти та відзнаки (наприклад, Nurturing Schools Award), які отримують заклади, що демонструють високий рівень турботи про психологічне благополуччя шкільної спільноти.

3. Програми SEL (Social Emotional Learning) у США та Європі. Соціально-емоційне навчання стало обов'язковою частиною навчальних програм у тисячах шкіл. SEL спрямоване на розвиток умінь саморегуляції, емпатії, відповідальності та соціальної обізнаності. Ефективність таких програм підтверджена довгостроковими дослідженнями: учні демонструють кращі академічні результати (на 11% вище середнього) та значно менше поведінкових труднощів [21].

Таким чином, ключові риси зарубіжних моделей well-being

- ✓ Системність та інтеграція благополуччя в усі аспекти роботи школи.
- ✓ Наукова доказовість, що ґрунтується на позитивній психології та сучасних дослідженнях нейронауки.
- ✓ Турбота про добробут не лише учнів, а й учителів, які є носіями освітнього середовища.
- ✓ Регулярне оцінювання ефективності програм, моніторинг змін у психологічному стані та залученості учасників освітнього процесу.

Упровадження концепції well-being в освіті має різні форми та рівні інституціоналізації залежно від національного контексту. Україна перебуває на етапі активного формування підходів до психологічного благополуччя учасників освітнього процесу, тоді як у багатьох країнах світу well-being уже

інтегрований у стратегічні документи, стандарти та щоденну практику роботи закладів освіти. Це зумовлює потребу у порівняльному аналізі, який дає можливість визначити сильні сторони та обмеження кожної моделі, окреслити напрями адаптації міжнародних практик до українських реалій і підсилити ефективність розвитку освітнього середовища. У цьому контексті важливо розглянути ключові відмінності та спільні риси підходів, сформульовані в межах вітчизняного та зарубіжного досвіду впровадження концепції well-being.

Таблиця 3.2 - Порівняльні особливості українського та зарубіжного досвіду впровадження well-being

Аспект	Вітчизняний досвід	Зарубіжний досвід
Структура впровадження	окремі проєкти, пілотні школи, курси	системні моделі в усій школі
Основний фокус	психосоціальна підтримка, подолання стресу	розвиток сильних сторін, резильєнтності, позитивної культури
Охоплення	часткове, вибіркове	інституційне та масштабне
Роль педагога	учасник програм	ключова фігура моделі well-being
Підхід до управління	поодинокі ініціативи	whole-school governance
Оцінка ефективності	нерегулярна	системна, науково обґрунтована

Джерело: побудовано автором на основі [14, 19].

Для оцінки доцільності запропонованої програми Well-being було проведено розрахунок бюджету впровадження та аналіз прогнозованого економічного й соціального ефекту.

Впровадження системи Well-being передбачає як разові інвестиції (облаштування простору, закупівля обладнання), так і регулярні операційні витрати (оплата послуг фахівців, підтримка активностей). Деталізований кошторис наведено в Таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 -. Структура заходів Well-being та їхня вартість

№	Захід	Зміст та наповнення	Разова вартість, грн	Річна вартість, грн
1	Кімната емоційного	Облаштування зони релаксації (пуфи,	18 000	18 000

	розвантаження	спеціальне освітлення, килим, арт-матеріали)		
2	Тренінги зі стресостійкості	Залучення зовнішнього тренера (2 тренінги по 3 год)	6 000	6 000
3	Well-being програма	Організація щомісячних мікроактивностей, челенджів для команди	–	9 600
4	Психологічний супровід	Консультації та групова робота (4 год/міс × 250 грн × 12 міс)	–	12 000
5	Мотиваційні інструменти	Виготовлення сертифікатів, поліграфії, сувенірної продукції	3 500	3 500
6	Покращення умов праці	Ергономіка робочих місць, дрібний інвентар	10 000	10 000
Всього			37 500	59 100

Джерело: власні розрахунки автора

Наступним кроком розрахуємо капітальні витрати, а саме:

Капітальні (разові) витрати: 37 500 грн.

Операційні (поточні) витрати на рік: 21 600 грн (9 600 + 12 000).

Загальний бюджет першого року: 59 100 грн.

Зазначена сума є економічно збалансованою та відповідає можливостям бюджету закладу дошкільної освіти.

Економічна ефективність проекту досягається шляхом оптимізації витрат на персонал та підвищення загальної продуктивності праці.

1. Економія за рахунок зниження плинності кадрів

Високий рівень стресу та вигорання є ключовими причинами звільнення працівників.

Поточний рівень плинності: 18%.

Прогнозований рівень після впровадження: 10%.

Зниження плинності: 8%.

Для колективу з 25 осіб це означає утримання на роботі додатково 2 працівників на рік. Враховуючи, що середня вартість заміни одного фахівця (пошук, адаптація, менторство, тимчасове зниження ефективності) становить близько 12 000 грн, отримуємо економію:

$$2 \text{ працівника} \times 12\,000 \text{ грн} = 24\,000 \text{ грн}$$

2. Зменшення витрат через тимчасову непрацездатність. Заходи well-being позитивно впливають на фізичне та ментальне здоров'я, що корелює зі зниженням кількості лікарняних. Очікується скорочення лікарняних у середньому на 1,5 дня/міс на одного працівника.

Потенціал скорочення $1,5 \times 12 \times 25 = 450$ днів/рік.

Консервативний прогноз: Для розрахунку враховано лише 1/12 від потенціалу (37,5 днів), припускаючи, що ефект проявляється поступово.

Середня вартість дня лікарняного: 600 грн.

$37,5 \text{ днів} \times 600 \text{ грн} = 22500 \text{ грн/рік}$.

3. Економічний еквівалент приросту продуктивності

Покращення психологічного клімату наряду впливає на якість освітнього процесу та залученість персоналу. За експертними оцінками, це забезпечує приріст ефективності мінімум на 5%.

При умовному річному бюджеті діяльності ЗДО у 4 500 000 грн, еквівалент підвищення ефективності становить:

$4500000 \text{ грн} \times 0,05 = 225000 \text{ грн/рік}$.

Варто зазначити, що цей показник відображає не прямий грошовий дохід, а оцінку оптимізації робочих процесів та підвищення якості послуг.

3. Результати впровадження програми можна розділити на кількісні (фінансові) та якісні (соціальні).

Таблиця 3.4 - Зведений економічний ефект

Стаття економії / Ефективності	Ефект, грн/рік
Зниження плинності кадрів	24 000
Зменшення виплат за лікарняними	22 500
Підвищення продуктивності праці	225 000
Загальний економічний ефект	271 500

Джерело: власні розрахунки автора

Окрім фінансової вигоди, проєкт забезпечує значний соціальний ефект, який є критично важливим для педагогічного колективу:

- ✓ зниження рівня професійного вигорання на 30–40%.
- ✓ покращення емоційного клімату в колективі на 25%.
- ✓ зменшення кількості конфліктів на 35%.

- ✓ підвищення лояльності батьків на 20% (як реакція на стабільний та позитивний стан вихователів).
- ✓ загальна стабілізація освітнього процесу.

Вищепроведені розрахунки демонструють високу доцільність впровадження концепції Well-being у діяльність ЗДО. Інвестування у психологічний комфорт та здоров'я персоналу не лише створює сприятливі умови праці, а є стратегічно вигідним рішенням для управління закладом освіти.

Таким чином, концепція well-being як інструмент розвитку персоналу закладу дошкільної освіти сприяє підвищенню задоволеності працівників роботою, зміцненню їхньої професійної мотивації та стійкості, а також формує умови, у яких педагог може повноцінно реалізувати свій потенціал. Застосування підходів well-being стає важливим стратегічним напрямом Development HRM у ЗДО спрямованим на довгострокове збереження і розвиток людського ресурсу.

3.2 Удосконалення системи розвитку цифрової компетентності персоналу ЗДО

У сучасній системі дошкільної освіти розвиток персоналу розглядається не лише як елемент підвищення кваліфікації, а як стратегічна інвестиція в людський капітал закладу. Від рівня професійної підготовки, мотивації та емоційної стійкості педагогів залежить якість освітнього процесу, психологічний комфорт дітей, ефективність управління й конкурентоспроможність закладу. У цьому контексті розвиток кадрів у ЗДО №4 «Ясочка» узгоджується з пріоритетами Цілі сталого розвитку 4 «Якісна освіта» та ЦСР 8 «Гідна праця та економічне зростання», які передбачають забезпечення інклюзивної, якісної та безпечної освіти, а також створення умов для професійного зростання працівників. Стратегічні орієнтири управління розвитку персоналу в закладі дошкільної освіти сформовані в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Стратегічні орієнтири управління розвитку персоналу в закладі дошкільної освіти

№	Стратегічна засада	Зміст та управлінське трактування
1	Принцип безперервності професійного розвитку	Передбачає, що педагогічні та інші працівники мають доступ до навчання протягом усієї професійної діяльності. Включає регулярне підвищення кваліфікації, участь у тренінгах, методичних об'єднаннях, педагогічних студіях, опанування нових методик відповідно до сучасних освітніх тенденцій і нормативних вимог.
2	Орієнтація на компетентнісний підхід	Стратегія розвитку передбачає формування та вдосконалення базових, фахових, комунікативних, цифрових та емоційно-етичних компетентностей педагогів. Компетентнісний підхід розглядається як умова відповідності професійної діяльності вимогам НУШ, міжнародним стандартам та ЦСР 4 «Якісна освіта».
3	Інтеграція формального й неформального навчання	Оптимальне поєднання традиційних форм навчання (курси, семінари, підвищення кваліфікації) з неформальними та інформальними (вебінари, тренінги, самоосвіта, взаємовідвідування занять, наставництво). Така модель забезпечує гнучкість, адаптивність та індивідуалізацію професійного розвитку.
4	Підтримка професійної мобільності та інноваційності	Створення умов для участі у грантових програмах, освітніх проектах, стажуваннях, педагогічних експериментах. Заохочення до впровадження інноваційних методик, творчих підходів та авторських рішень. Засада відповідає ЦСР 8 «Гідна праця та економічне зростання», підтримуючи розвиток людського потенціалу.
5	Формування психологічно та соціально безпечного середовища	Передбачає створення доброзичливого, підтримувального та комфортного середовища, у якому працівники можуть вільно розвиватися. Включає профілактику професійного вигорання, рівний доступ до освітніх можливостей, повагу до гідності працівників та дотримання принципів недискримінації згідно з концепцією well-being та human-centered management.

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень [27, 28].

Серед п'яти стратегічних орієнтирів варто зупинитися на підтримці професійної мобільності та інноваційності персоналу в ЗДО №4 «Ясочка».

Професійна мобільність та інноваційність педагогічних працівників виступають важливими чинниками підвищення якості освітнього процесу та забезпечення конкурентоспроможності закладу дошкільної освіти. Для ЗДО №4 «Ясочка» ці елементи управління персоналом мають стратегічне значення, оскільки дозволяють оперативно реагувати на зміни в освітній політиці,

оновлення державних стандартів, інноваційні педагогічні технології та соціальні виклики.

Професійна мобільність передбачає готовність працівників до освоєння нових функцій, методик, технологій і ролей, а також здатність адаптуватися до трансформацій у структурі та змісті дошкільної освіти. Вона включає розширення звичних професійних компетентностей, участь у стажуваннях, методичних об'єднаннях, майстер-класах та міжзакладних проєктах. У контексті управління розвитком персоналу це дає змогу оптимізувати кадрові ресурси, ефективно планувати заміну працівників та забезпечувати гнучкість організації [11].

Інноваційність персоналу проявляється у прагненні педагогів впроваджувати сучасні освітні підходи, авторські методики, інструменти цифровізації та практики розвитку емоційного інтелекту дітей. Для ЗДО №4 «Ясочка» важливим є формування культури відкритості до змін, підтримка ініціатив педагогів, залучення їх до інноваційних проєктів, конкурсів та грантових програм. Це сприяє створенню модерного, прогресивного та привабливого освітнього середовища.

Система управління ЗДО №4 «Ясочка» має забезпечувати такі умови для підтримки інноваційності та професійної мобільності персоналу:

- ✓ доступ до сучасних програм підвищення кваліфікації та сертифікаційних курсів;
- ✓ можливість участі у всеукраїнських та міжнародних освітніх ініціативах;
- ✓ підтримка педагогічних експериментів і впровадження нових методик;
- ✓ заохочення до створення авторських освітніх продуктів (занять, методичних розробок, дидактичних матеріалів);
- ✓ організація обміну досвідом, наставництва та взаємовідвідування занять;

✓ стимулювання використання інноваційних технологій (інтерактивні інструменти, STEAM-елементи, сенсорна педагогіка тощо).

Таким чином, розвиток професійної мобільності та інноваційності персоналу ЗДО №4 «Ясочка» є невід’ємною складовою ефективною системи управління кадрами та ключовим чинником підвищення якості дошкільної освіти. Підтримка інноваційної діяльності педагогів розширює освітній потенціал закладу, підсилює його адаптивність до сучасних викликів і сприяє формуванню прогресивної організаційної культури.

Беручи до уваги, Концепцію цифрової трансформації освіти та науки на період до 2026 року, яка передбачає досягнення п'яти стратегічних цілей: створення сучасного та доступного цифрового освітнього середовища, підвищення цифрових компетентностей працівників освіти, оновлення змісту освіти у сфері ІКТ, оптимізацію послуг та процесів, а також забезпечення достовірності та доступності даних. Це комплексна робота з побудови цифрової екосистеми, яка охоплює цифрову інфраструктуру, контент, компетентності та ефективні управлінські процеси [14].

Розвиток цифрової компетентності персоналу закладу дошкільної освіти є однією з ключових умов модернізації управлінських та педагогічних процесів у відповідності до сучасних освітніх стандартів. Цифровізація виступає інструментом підвищення ефективності професійної діяльності, оптимізації внутрішніх комунікацій, забезпечення прозорості управлінських процедур та формування інноваційного освітнього середовища.

“Цифрова компетентність” визначається як динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей у сфері цифрових технологій, і визначає здатність особи успішно соціалізуватись, провадити професійну та/або навчальну діяльність із використанням таких технологій [20].

По-перше, володіння цифровими компетентностями дозволяє персоналу ефективно використовувати електронні освітні ресурси, інструменти дистанційної та змішаної взаємодії з дітьми та батьками, а також сучасні

платформи для планування, моніторингу й документування освітнього процесу. Це значно підвищує якість організації роботи й забезпечує відповідність діяльності закладу вимогам цифрової трансформації освіти.

По-друге, цифровізація сприяє підвищенню управлінської ефективності. Використання цифрових інструментів у роботі адміністрації дозволяє оптимізувати обіг інформації, удосконалити систему внутрішнього контролю, забезпечити своєчасність прийняття рішень та налагодити комунікативні процеси між працівниками. У результаті управління персоналом стає більш прозорим та орієнтованим на дані [11].

По-третє, розвиток цифрової грамотності підсилює професійний потенціал працівників, розширює їхні можливості для участі в освітніх проєктах, вебінарах, тренінгах і програмах підвищення кваліфікації. Цифрові навички сприяють реалізації концепції безперервного професійного розвитку, підсилюють інноваційність персоналу та забезпечують його конкурентоспроможність у сучасному освітньому середовищі.

Цифрову компетентність педагогічного й науково-педагогічного працівника умовно розподілено за наступними сферами:

- цифрова грамотність;
- професійна залученість;
- цифрові освітні ресурси;
- навчальна діяльність;
- сприяння формуванню та розвитку цифрової компетентності.

Використання цифрових технологій у ЗДО не обмежується технічними навичками, а передбачає здатність педагогів адаптувати технологічні інструменти до освітнього процесу, комунікації з батьками, організації методичної роботи та управлінської діяльності. У цьому контексті постає потреба у впровадженні рамкового підходу, що визначає структуровану модель розвитку цифрових компетентностей, окреслює рівні володіння, напрями професійного зростання та інструменти оцінювання. Такий підхід забезпечує системність, наступність і практичну орієнтованість програми

цифровізації, підвищуючи якість управління та розвитку персоналу ЗДО
таблиця 3.6.

Таблиця 3.6 - Рамкова модель цифрової компетентності розвитку персоналу ЗДО №4 «Ясочка»

Структурний модуль	Компоненти цифрової компетентності
1. Вчитель у цифровому суспільстві	• Цифрове суспільство • Електронна демократія • Електронний садочок • Електронне навчання • Безпека в цифровому середовищі
2. Професійна взаємодія та професійний розвиток у цифровому середовищі	• Організаційна комунікація • Професійна співпраця • Рефлексія розвитку цифрової компетентності • Неперервний професійний розвиток • Дослідницька діяльність
3. Використання цифрових освітніх ресурсів	• Добір цифрових ресурсів • Створення і модифікація цифрових освітніх ресурсів • Управління, спільне використання та розповсюдження цифрових ресурсів • Захист цифрових ресурсів
4. Організація освітнього процесу з використанням цифрових технологій (навчання і оцінювання)	• Організація та управління освітнім процесом • Саморегуляція навчання • Інтерактивне та активне навчання • Організація співпраці здобувачів освіти • Індивідуалізація та диференціація навчання • Доступність та інклюзивне навчання • Зворотний зв'язок і планування • Стратегії оцінювання та аналіз результатів (цифрове оцінювання)
5. Формування та розвиток цифрової компетентності здобувачів освіти	• Інформаційна та медіаграмотність • Цифрова комунікація та співпраця • Відповідальне використання цифрових технологій і сервісів, безпека • Вирішення проблем за допомогою цифрових технологій та сервісів

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Інноваційна програма цифрового навчання персоналу закладу дошкільної освіти розроблена з урахуванням пріоритетів розвитку освіти Путивльської територіальної громади та створена спеціально для подання на грантове фінансування з місцевого бюджету громади. Програма спрямована на підвищення рівня цифрової компетентності педагогічних і адміністративних працівників ЗДО, формування безпечного та комфортного цифрового освітнього середовища, а також удосконалення управлінських і комунікаційних процесів у закладі. Реалізація програми відповідає стратегічним завданням територіальної громади щодо модернізації освітньої інфраструктури.

Інноваційна програма цифрового навчання персоналу ЗДО «Digital Garden: зростаємо разом у цифровому середовищі»

1. Мета програми. Підвищення цифрової грамотності педагогічних працівників та впровадження цифрових інструментів у діяльність ЗДО для забезпечення ефективного управління, комунікації та якісного освітнього процесу.

2. Завдання програми. Забезпечити базову та середню цифрову підготовку педагогів. Навчити персонал використовувати цифрові інструменти управління та взаємодії з батьками. Впровадити електронні формати звітності, планування й комунікації в закладі. Сприяти формуванню культури цифрової безпеки та медіаграмотності.

3. Концепція: цифрова компетентність розвивається не «курсами», а через занурення, гру, спільноту та практику. Кожен працівник - як рослина в саду: має свій темп, потреби та потенціал.

Структура програми (модульна екосистема)

Рівень 1. Ґрунт довіри – цифрова безпека та комфорт

Мета: зняти страх перед технологіями, сформувані психологічну безпеку

Фокус: цифровий стрес і перевантаження; безпечна робота з гаджетами; межі «робота – особисте життя».

Формат: міні-квести, інтерактивні кейси «що робити, якщо...», рефлексивні цифрові щоденники

Рівень 2. Насіння навичок – базова цифрова грамотність

Мета: дати відчуття «я можу»

Фокус: Google Workspace / Microsoft 365; месенджери без хаосу; спільні документи, календарі, файли.

Формат: навчання через реальні завдання ЗДО «1 інструмент – 1 робоча ситуація», відео до 5 хв

Рівень 3. Паростки креативу – цифрові інструменти для педагогів

Мета: розкрити творчий потенціал персоналу

Фокус: Canva для педагогів; цифрові історії, презентації, візуальні інструкції; прості відео та інтерактиви.

Формат: майстерні, «створи за 30 хв», бібліотека шаблонів ЗДО

Рівень 4. Дерево взаємодії – цифрова комунікація з батьками

Мета: партнерство без конфліктів

Фокус: цифрова етика; інформування без перевантаження; кризова комунікація.

Формат: рольові симуляції, сценарії повідомлень, «антиконфліктні» шаблони.

Рівень 5. Квітуха команда – цифрове командне середовище

Мета: підвищити залученість персоналу

Фокус: онлайн-наради без втоми; цифрові дошки (Miro, Jamboard); спільне планування.

Формат: командні спринти. фасилітаційні сесії, цифрові дошки ідей

Рівень 6. Плоди розвитку – цифрова самооцінка і зростання

Мета: бачити власний прогрес

Фокус: цифрове портфоліо педагога; самооцінка компетентностей; індивідуальна траєкторія розвитку.

Формат: діджитал-карти росту, бейджі замість сертифікатів, персональні «плани зростання».

Виходячи з вищевикладеного, нами систематизовано назви модулів (рівнів), їхню мету, ключовий зміст, формати навчання та очікувані результати, що дає змогу комплексно представити функціональне наповнення програми, забезпечити її наочність, зрозумілість і практичну спрямованість (додаток Б).

Таким чином, очікувані результати впровадження цифрової програми Для персоналу ЗДО №4 «Ясочка»: зростання цифрової компетентності; зниження цифрового стресу персоналу; розвиток професійної мобільності.

Для закладу: оптимізація управління та документообігу; покращення комунікацій із батьками; формування культури сучасного управління; підвищення іміджу ЗДО як інноваційного закладу.

З огляду на це, у межах дослідження було розроблено кошторис програми, який враховує обсяг і зміст навчальних модулів, тривалість реалізації, а також вимоги грантового фінансування Путивльської територіальної громади (Таблиця 3.8).

Таблиця 3.8 - Кошторис інноваційної програми цифрового навчання персоналу ЗДО №4 «Ясочка»

№	Модуль програми	Стаття витрат	Розрахунок	Сума, грн	Відповідність цілям гранту громади
1	Модулі 1–6	Оплата тренера / експерта з цифрової освіти	6 модулів × 3 год × 700 грн	12 600	Розвиток людського капіталу, підвищення якості освіти
2	Модулі 2, 5, 6	Microsoft 365 (Business Basic / Education)	25 акаунтів × 3 міс × 120 грн	9 000	Цифровізація управління та освітніх процесів
3	Модуль 3	Canva for Education / Pro	3 міс × 300 грн	900	Інноваційні підходи до освітньої діяльності
4	Модулі 4–5	Zoom Pro / Google Meet Premium	3 міс × 500 грн	1 500	Забезпечення ефективної комунікації
5	Модулі 3, 5	LearningApps / Genially	пакет (доступ)	1 000	Розвиток цифрових і креативних компетентностей
6	Модулі 1, 6	Поліграфія (програма, сертифікати)	пакет	1 200	Підтримка мотивації та залученості персоналу
7	Модулі 5–6	Мотиваційні інструменти (бейджі, відзнаки)	пакет	800	Формування культури професійного розвитку
Разом прямих витрат				27 000	
8	Усі модулі	Резерв на непередбачені витрати (10%)	27 000 × 0,10	2 700	Фінансова стійкість реалізації програми
ЗАГАЛЬНА ВАРТІСТЬ ПРОГРАМИ				29 700	

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Запропонований кошторис інноваційної програми цифрового навчання персоналу ЗДО сформовано за мінімальним фінансовим сценарієм із загальним обсягом фінансування 29,7 тис. грн, що відповідає принципам ефективного та раціонального використання коштів місцевого бюджету. Витрати безпосередньо пов'язані зі змістовими модулями програми та спрямовані на розвиток цифрових компетентностей персоналу, удосконалення

управлінських і комунікаційних процесів та підвищення якості освітніх послуг у закладі дошкільної освіти.

Розвиток персоналу у ЗДО №4 «Ясочка» є ключовим чинником підвищення якості освітніх послуг, ефективності управління та стійкості закладу в умовах сучасних викликів. Аналіз стратегічних засад інвестування в людський капітал засвідчує, що професійне зростання педагогів повинно ґрунтуватися на принципах безперервності, компетентнісного підходу, інтеграції формального й неформального навчання, підтримки мобільності та інноваційної активності працівників. Важливим елементом є також створення психологічно та соціально безпечного середовища, що сприяє збереженню професійного здоров'я та формуванню культури співпраці.

Для ЗДО №4 «Ясочка» особливого значення набуває розвиток цифрової компетентності персоналу, адже цифровізація виступає інструментом модернізації освітнього процесу, підвищення прозорості управлінських процедур та ефективності комунікації з батьківською громадою. Запропонована рамкова модель та програма цифрового навчання забезпечують системність, практичну орієнтованість та відповідність сучасним стандартам цифрової трансформації дошкільної освіти. Реалізація цих заходів сприятиме зростанню професійного потенціалу педагогів, формуванню інноваційної організаційної культури та підвищенню конкурентоспроможності закладу.

Таким чином, розвиток персоналу, у тому числі через цифрову компетентність та інноваційність, є стратегічною інвестицією в людський капітал ЗДО №4 «Ясочка», що узгоджується з цілями сталого розвитку та забезпечує довгострокову якість, стабільність і результативність діяльності закладу дошкільної освіти.

ВИСНОВКИ

Розвиток персоналу в закладі дошкільної освіти є стратегічною передумовою забезпечення якості освітнього процесу, психологічного

благополуччя дітей та стійкості функціонування ЗДО в умовах сучасних викликів. Обґрунтовано, що ефективне поєднання управління і адміністрування дозволяє забезпечити баланс між стратегічним розвитком, інноваційністю та стабільністю щоденної діяльності закладу. Системний розвиток персоналу, заснований на плануванні, оцінюванні, мотивації, наставництві й урахуванні зовнішніх та внутрішніх факторів, підвищує професійну компетентність педагогів і адаптивність колективу до змін нормативного, соціального та безпекового середовища. Узагальнення вітчизняного й зарубіжного досвіду підтверджує доцільність впровадження комплексних, людиноцентричних підходів до управління розвитком персоналу як основи сталого розвитку закладу дошкільної освіти.

Путивльський ЗДО (ясла-садок) №4 є комунальною бюджетною установою Путивльської міської ради, що в умовах воєнного стану виконує критично важливу соціальну функцію забезпечення догляду, виховання та базової підготовки дітей дошкільного віку. Заклад працює за державними стандартами та спирається на професійну діяльність педагогічного й обслуговуючого персоналу, однак функціонує в умовах обмеженого фінансування та застарілої матеріально-технічної бази. Організаційна структура управління і система внутрішньої документації забезпечують розподіл повноважень, контроль та безперервність освітнього процесу, проте подальший розвиток установи потребує модернізації ресурсного забезпечення й поступової цифровізації управлінських процедур для підвищення адаптивності та ефективності роботи закладу.

Водночас організаційно-ресурсний стан установи характеризується кадровими та фінансовими обмеженнями: у 2022–2024 рр. чисельність персоналу скоротилася з 63,3 до 56,75 штатних одиниць, зокрема педагогічних працівників – з 27,75 до 23,75, а фонд оплати праці зріс з 5 606,7 до 6 193,5 тис. грн, при середній оплаті на штатну одиницю 9 095 грн/міс. Фінансування має переважно бюджетний характер (99,2 % доходів у 2024 р.), що обмежує автономність розвитку, тоді як матеріально-технічна база потребує

модернізації: обсяг необоротних активів зріс з 348,5 до 440,5 тис. грн, але облікова вартість будівель і споруд знизилася з 3,5 до 1,8 тис. грн, що відображає високий рівень зносу. Отже, заклад зберігає функціональну стійкість і соціальну значущість у прифронтових умовах, проте подальше підвищення ефективності роботи потребує оновлення ресурсного забезпечення та поетапної цифровізації управлінських і комунікаційних процедур.

Обґрунтовано, що концепція well-being є дієвим інструментом розвитку персоналу ЗДО, оскільки безпосередньо знижує ризики професійного вигорання, підвищує стресостійкість педагогів і стабілізує якість взаємодії з дітьми та батьками. Запропонована модель well-being інтегрує фізичне, психологічне, корпоративне та професійне благополуччя і реалізується через тренінги емоційної грамотності, психологічний супровід, практики саморегуляції, арт-терапевтичні підходи та створення простору відновлення. Розрахунки підтверджують економічну доцільність програми: загальний бюджет першого року -59 100 грн (разові витрати 37 500 грн та операційні 21 600 грн). Очікуваний економічний ефект формується за рахунок зниження плинності кадрів з 18% до 10% (економія 24 000 грн/рік), скорочення витрат через лікарняні (22 500 грн/рік) та приросту продуктивності (225 000 грн/рік), що в сумі становить 271 500 грн/рік. Додатково прогнозуються вагомі соціальні результати: зниження вигорання на 30–40%, покращення емоційного клімату на 25%, зменшення конфліктів на 35% і зростання лояльності батьків на 20%. Отже, впровадження well-being у ЗДО є стратегічно виправданим управлінським рішенням, що забезпечує довгострокове збереження й розвиток людського капіталу та підвищує стійкість закладу в умовах підвищених соціально-психологічних навантажень.

Визначені стратегічні орієнтири (безперервність розвитку, компетентнісний підхід, інтеграція формального й неформального навчання, підтримка мобільності та інноваційності, формування безпечного середовища)

забезпечують системність управління кадровим потенціалом і узгоджуються з ЦСР 4 та ЦСР 8.

Обґрунтовано, що ключовим сучасним напрямом удосконалення є розвиток цифрової компетентності персоналу, оскільки цифровізація підсилює організаційну керованість, оптимізує документообіг, покращує комунікацію з батьківською спільнотою та розширює можливості професійного зростання педагогів. Запропонована рамкова модель цифрової компетентності (5 модулів) та інноваційна програма «Digital Garden: зростаємо разом у цифровому середовищі» (6 рівнів) формують послідовну траєкторію навчання -від цифрової безпеки і базової грамотності до командної взаємодії, креативного контенту та самооцінювання прогресу через цифрове портфоліо.

Практичну реалізованість ініціативи підтверджує розроблений кошторис у мінімальному фінансовому сценарії -29,7 тис. грн, де витрати логічно прив'язані до модулів програми та відповідають цілям грантового фінансування громади. Очікуваними результатами є зростання цифрової компетентності персоналу, зниження цифрового стресу, посилення професійної мобільності, а для закладу -удосконалення управлінських процесів, підвищення якості комунікації й формування іміджу інноваційного ЗДО.

Отже, удосконалення системи розвитку цифрової компетентності є обґрунтованим і ресурсно реалістичним управлінським рішенням, яке забезпечує модернізацію освітнього середовища, підвищує конкурентоспроможність ЗДО №4 «Ясочка» та створює передумови для його сталого розвитку в умовах цифрової трансформації освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бахмат Н. В. Управління розвиток професійної компетентності вихователів ЗДО в умовах цифровізації освіти. *Інноваційна педагогіка*. 2022. Вип. 44. Т. 1. С. 156–160.
2. Бондарчук М. К., Іванова О. С. Концепція Well-being як інструмент управління ефективністю персоналу в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/321> (дата звернення: 15.11.2023).
3. Вовк Л. П. Психологічне благополуччя педагогічних працівників як умова ефективної професійної діяльності. *Габітус*. 2021. Вип. 24. С. 56–61.
4. Ворона В. О. Використання HR-технологій в управлінні персоналом сучасного дитсадка. *Молодий вчений*. 2020. № 10 (86). С. 45–49.
5. Гавриш Н. В. Фасилітативна функція керівника ЗДО в системі управління персоналом. *Вихователь-методист дошкільного закладу*. 2021. № 4. С. 6–12.
6. Грищенко І. В., Назаренко С. А. Впровадження програм благополуччя (well-being) як напрям розвитку HR-бренду роботодавця. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 344–350.
7. Діхтяренко С. Ю. Профілактика професійного вигорання вихователів закладів дошкільної освіти засобами арт-терапії. *Теорія і практика сучасної психології*. 2020. № 2, Т. 1. С. 89–94.
8. Жуковська В. М. Well-being програми як чинник підвищення мотивації та лояльності персоналу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 30. С. 68–73.
9. Загородня Л. П. Адміністрування процесів підвищення кваліфікації педагогів дошкілля: європейський досвід та українські реалії. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Педагогічні науки*. 2023. № 1 (72). С. 89–94.

10. Калініна Л. М., Мельник Н. І. Управління закладом дошкільної освіти в умовах змін: стратегії, технології, інновації : монографія. Київ : Педагогічна думка, 2021. 320 с.
11. Коваленко О. В. Формування корпоративної культури як інструмент стратегічного управління персоналом ЗДО. *Освітній менеджмент*. 2021. Вип. 2 (54). С. 34–39.
12. Коваленко О. М. Трансформація систем управління персоналом під впливом концепції Well-being. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 62. С. 98–103.
13. Ковальчук І. В. Емоційний інтелект керівника закладу освіти як чинник створення сприятливого психологічного клімату. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2020. № 70, Т. 2. С. 145–149.
14. Кравченко І. М. Моніторинг якості професійної діяльності вихователів як складова внутрішньої системи забезпечення якості освіти. *Імідж сучасного педагога*. 2021. № 2 (197). С. 28–33.
15. Крутій К. Л. Якість дошкільної освіти: управління, моніторинг, оцінка : монографія. Запоріжжя : ЛПКС, 2020. 288 с.
16. Кузьмінська О. Є. Інвестування у здоров'я та благополуччя персоналу: економічний аналіз ефективності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні*
17. Литвиненко О. В. Стресостійкість педагога в умовах пандемії та воєнного стану: шляхи збереження ментального здоров'я. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 12. Психологічні науки*. 2022. Вип. 15 (60). С. 78–84.
18. Марчук О. О. Антикризове управління закладом дошкільної освіти в умовах воєнного стану: кадрові аспекти. *Академічні студії. Серія «Педагогіка»*. 2023. Вип. 1. С. 55–60.

19. Мельник Н. І. Створення здоров'язберезувального середовища в закладі дошкільної освіти: управлінський аспект. *Інноваційна педагогіка*. 2021. Вип. 34. С. 162–166.
20. Олійник В. В. Професійний розвиток педагогічних працівників: теорія та практика управління : *монографія*. Київ : Університет менеджменту освіти, 2022. 410 с.
21. Петренко А. С. Зарубіжний досвід реалізації програм Well-being у сфері освіти. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2021. Т. 32 (71), № 3. С. 120–125.
22. Петренко Л. Аналітичний огляд запиту на публікації з питань професійного розвитку педагогічних і науково-педагогічних працівників. *Інноваційні трансформації в сучасній освіті: виклики, реалії, стратегії* : зб. матер. III Всеукр. відкр. наук.-практ. онлайнфоруму, Київ, 15–16 черв. 2021 / за заг. ред. І. М. Савченко, В. В. Ємець. Київ : Національний центр «Мала академія наук України», 2021. С. 132-135.
23. Сисоєва С. О. Гнучкі моделі управління персоналом в освіті: відповідь на виклики часу. *Освітологічний дискурс*. 2022. № 3 (38). С. 15–24.
24. Ткаченко Л. В. Коучинговий підхід в управлінні професійним розвитком педагогів ЗДО. *Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету*. 2022. Вип. 1. С. 210–218.
25. Трансформація професійного розвитку педагогів в умовах воєнного стану : *колективна монографія* / за заг. ред. О. М. Топузова. Київ : Інститут педагогіки НАПН України, 2023. 260 с.
26. Харченко Т.М., Кастирін Д. В. Сучасні проблеми менеджменту персоналу в закладі освіти. Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій: зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практич. конф. (25 квітня 2025 року, м. Полтава). м. Полтава : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2025. С. 503-505.
27. Харченко Т.М., Кастирін Д. В. Управління розвитком персоналу в закладі освіти. Сучасні проблеми менеджменту: матеріали XX Міжнародної

науково-практичної конференції, Київ. (25 жовтня 2024 р.) К.: НАУ, 2024. С. 420-421.

28. Шевчук А. С. Організація методичної роботи з кадрами в дистанційному форматі: досвід воєнного часу. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2023. № 86. С. 201–206.
29. S Revathi. Training and Development - Improving Employee Performance. *International Journal of Science and Research*. pp. 1450-1460. DOI:[10.21275/SR24604160809](https://doi.org/10.21275/SR24604160809)
30. Oladimeji Sogo Osewa, & Olushola Titilope Osewa. Human Resource Management: Functions, Challenges and the Assessment of the Methods of Enhancing Employees Performances and Preventing Industrial Conflicts to its Bearable Minimum in an Organization. *International Journal of Applied Engineering and Management Letters*, 2020. 4(2), 96-110. DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo>

ДОДАТКИ

ФІН ЗВІТНІСТЬ

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1. Інноваційна програма цифрового навчання персоналу ЗДО

№4 «Ясочка»

№	Назва модуля (рівня)	Мета модуля	Ключовий зміст	Формати навчання	Очікуваний результат
1	Ґрунт довіри Цифрова безпека та комфорт	Формування психологічної готовності персоналу до цифрового навчання	Цифрова безпека, зменшення цифрового стресу, етичне використання технологій	Мікроквести, кейси, рефлексивні вправи	Зниження тривожності, готовність до використання цифрових інструментів
2	Насіння навичок Базова цифрова грамотність	Опанування базових цифрових інструментів для щоденної роботи	Google Workspace / Microsoft 365, месенджери, спільні документи	Практичні завдання, відеоінструкції, навчання «на прикладах ЗДО»	Формування базового рівня цифрової компетентності
3	Паростки креативу Цифрові інструменти педагога	Розвиток творчого потенціалу персоналу	Canva, презентації, цифрові матеріали для освітнього процесу	Майстер-класи, мініпроекти, бібліотека шаблонів	Підвищення якості освітнього контенту
4	Дерево взаємодії Комунікація з батьками	Удосконалення цифрової взаємодії з батьківською спільнотою	Цифрова етика, інформаційна культура, кризова комунікація	Рольові ігри, сценарії повідомлень, кейс-метод	Партнерська комунікація, зменшення конфліктів
5	Квітуєча команда Цифрова командна робота	Підвищення залученості та згуртованості персоналу	Онлайн-наради, цифрові дошки, спільне планування	Командні спринти, фасилітаційні сесії	Покращення внутрішньої комунікації та управління
6	Плоди розвитку Цифрове зростання персоналу	Оцінювання результатів і підтримка безперервного розвитку	Цифрове портфоліо, самооцінка компетентностей, індивідуальні траєкторії	Самоаналіз, діджитал-бейджі, індивідуальні плани	Стійке зростання цифрової культури ЗДО

Джерело: власна розробка автора