

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Т.в.о. завідувача кафедри,
к.е.н., доц.

_____Марія ДЕМИДОВА
« ____ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В
ОРГАНІЗАЦІЇ КОМУНАЛЬНОЇ ФОРМИ ВЛАСНОСТІ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувач

Діана ДУБОВИК

**Науковий керівник,
доктор філософії, доцент**

Ольга РОДІНА

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет: менеджменту і маркетингу
Кафедра: менеджменту і права
Освітня-професійна програма: «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту і
права, д.е.н., професор
_____Олександр ВЕЛИЧКО
«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ДУБОВИК ДІАНІ ВАСИЛІВНІ

- Тема роботи:** «Удосконалення кадрового менеджменту в організації комунальної форми власності»
керівник роботи: Родіна Ольга Вікторівна, доцент
затверджені наказом закладу вищої освіти від «_____» _____ 2025 р. № _____.
- Строк подання здобувачем роботи:** 08 червня 2025 року.
- Вихідні дані до роботи:** дані фінансової звітності КПНЗ «ЦЕНТУМ» та інші внутрішні документи підприємства, комплекс наукових праць та інформаційних джерел з питань управління кадровим менеджментом у діяльності комунального підприємства
- Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити):** 1) описати теоретичні аспекти кадрового менеджменту у діяльності організації; 2) провести моніторинг системи кадрового менеджменту у діяльності досліджуваного підприємства; 3) запропонувати шляхи удосконалення функціонування системи менеджменту у діяльності досліджуваного підприємства.
- Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):** складові елементи кадрової політики організації; структура бюджетних доходів та витрат у діяльності КПНЗ «ЦЕНТУМ» у 2024 році; структура відділу освіти, культури, молоді та спорту Обухівської селищної територіальної громади; структура штату КПНЗ «ЦЕНТУМ» за рівнями управління у 2023-2024 роках; оцінка динаміки якісного складу штатних працівників КПНЗ «ЦЕНТУМ» за 2022-2024 роки; динаміка кадрового складу працівників КПНЗ «ЦЕНТУМ» за стажем роботи у 2022-2024 роках; динаміка показників плинності кадрів у діяльності КПНЗ «ЦЕНТУМ» за 2022-2024 роки; ціннісні орієнтири ефективного спілкування у колективі, рекомендовані для КПНЗ «ЦЕНТУМ» на 2025-2026 роки; заходи щодо запобігання виникненню конфліктних ситуацій КПНЗ «ЦЕНТУМ»; Пропозиції безкоштовних курсів Prometheus для саморозвитку, розвитку комунікаційних навичок та навичок командної роботи у колективі КПНЗ «ЦЕНТУМ».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
№ 3			

7. Дата видачі завдання 12.10.2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Жовтень 2024 року	
2	Складання і затвердження плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Жовтень 2024 року	
3	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів формування кадрової політики організації. Виконання першого теоретичного розділу.	Жовтень-грудень 2024 року	
4	Дослідження організаційно-економічної діяльності організації. Виконання другого аналітичного розділу.	Грудень 2024 року – лютий 2025 року	
5	Розробка напрямів удосконалення кадрового менеджменту досліджуваної організації. Виконання третього рекомендаційного розділу роботи.	Березень-травень 2025 року	
6	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2025 року	
7	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень-червень 2025 року	
8	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень-червень 2025 року	
9	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2025 року	
10	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2025 року	
11	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2025 року	

Здобувачка

Діана ДУБОВИК

Керівник роботи

Ольга РОДІНА

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ	7
1.1. Сутність кадрового менеджменту у системі управління організацією	7
1.2. Особливості формування системи кадрового менеджменту у діяльності організації	15
РОЗДІЛ 2 МОНІТОРИНГ СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНОГО ПОЗАШКІЛЬНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ «ЦЕНТР ЕКОЛОГО-НАТУРАЛІСТИЧНОЇ ТВОРЧОСТІ УЧНІВСЬКОЇ МОЛОДІ»	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика КПНЗ «ЦЕНТУМ»	24
2.2. Оцінка трудового потенціалу у діяльності КПНЗ «ЦЕНТУМ»	31
2.3. Аналіз механізму формування кадрового потенціалу КПНЗ «ЦЕНТУМ»	41
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНОГО ПОЗАШКІЛЬНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ «ЦЕНТР ЕКОЛОГО- НАТУРАЛІСТИЧНОЇ ТВОРЧОСТІ УЧНІВСЬКОЇ МОЛОДІ»	49
3.1. Напрями покращення кадрової політики у діяльності КПНЗ «ЦЕНТУМ»	49
3.2. Заходи щодо навчання і розвитку персоналу у діяльності КПНЗ «ЦЕНТУМ»	53
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ.....	67

ВСТУП

Актуальність теми. Одним із найголовніших чинників розвитку підприємства є ефективне управління, зокрема правильне формування кадрової політики, яка має бути орієнтована на задоволення потреб організації у кваліфікованих працівниках. Ретельно розроблена кадрова стратегія є важливим інструментом для досягнення довгострокового успіху, оскільки забезпечує стабільність та постійне вдосконалення виробничих і управлінських процесів.

Наявність висококваліфікованих трудових ресурсів є основою нормального функціонування та розвитку підприємства. Без належно підготовленого персоналу жодне підприємство не зможе досягти високої продуктивності, інноваційних результатів чи задоволення потреб своїх клієнтів. Саме через кадрову політику організація може забезпечити не лише якісну заміну на ключових посадах, а й підтримку професійного росту працівників, що сприятиме підвищенню їх ефективності та залученості до загальних цілей підприємства.

Формування дієвої кадрової політики дозволяє створити потужний кадровий потенціал. На основі аналізу результатів оцінки ефективності кадрової політики можна дійти висновку, що підприємству слід зосередити більше уваги на виявлених проблемних зонах у сфері управління персоналом. Також існує потреба в активізації кадрової роботи, її постійному вдосконаленні та адаптації до сучасних умов господарювання. Саме окреслені аспекти визначають актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних аспектів управління кадровою політикою у діяльності організацій комунальної форми власності та розробка пропозицій щодо удосконалення системи кадрового менеджменту.

Для досягнення поставленої мети важливим є виконання наступних завдань:

- розглянути сутність та особливості формування системи кадрового менеджменту у діяльності організації, у тому числі і комунальної форми власності;
- провести моніторинг системи кадрового менеджменту у діяльності КПНЗ «ЦЕНТУМ»;
- запропонувати напрями покращення кадрової політики у діяльності КПНЗ «ЦЕНТУМ»;
- окреслити заходи щодо навчання і розвитку персоналу у діяльності КПНЗ «ЦЕНТУМ».

Об'єкт дослідження є система кадрового менеджменту організації комунальної форми власності.

Предмет дослідження є система управління персоналом у закладах комунальної форми власності, її організаційні, нормативні та мотиваційні аспекти, а також методи і підходи до вдосконалення кадрового менеджменту з метою підвищення ефективності функціонування персоналу.

При написанні кваліфікаційної роботи були використані наступні методи дослідження, зокрема: аналіз і синтез – для вивчення наявних підходів до кадрового менеджменту, структури персоналу та ефективності діючої системи управління кадрами; системний підхід – для дослідження кадрового менеджменту як цілісної системи, що включає взаємопов'язані елементи; SWOT-аналіз – для виявлення сильних і слабких сторін кадрової роботи, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища; графоаналітичний метод – для візуалізації динаміки змін у структурі кадрів і оцінки впливу запропонованих заходів; економічного аналізу – для проведення моніторингу.

Практичне значення роботи полягає у розробленні напрямів удосконалення системи кадрового менеджменту у діяльності комунального

позашкільного навчального закладу «Центр еколого-натуралістичної творчості учнівської молоді»

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність кадрового менеджменту у системі управління організацією

Ефективна кадрова політика виступає ключовим чинником формування сильного кадрового потенціалу організації. Її завдання полягає у створенні мотивованого, професійно підготовленого колективу, здатного реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та підтримувати стратегічний курс організації. Сучасна кадрова політика повинна базуватись на принципах прозорості, адаптивності, безперервного розвитку персоналу, а також на визнанні людського капіталу як головного ресурсу підприємства. Її кінцева мета – забезпечити ефективне управління персоналом для досягнення як короткострокових виробничих завдань, так і довгострокових цілей розвитку компанії, водночас сприяючи особистісному та професійному зростанню працівників.

Головні завдання кадрової політики полягають у формуванні ефективної системи управління персоналом, що сприяє досягненню стратегічних і тактичних цілей підприємства. Серед ключових завдань – забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками відповідно до потреб виробництва, підвищення рівня їхньої професійної підготовки та мотивації до праці. Важливою складовою є також раціональне використання кадрового потенціалу, створення сприятливого психологічного клімату в колективі, запобігання плинності кадрів та розвиток системи внутрішнього просування працівників. Кадрова політика повинна забезпечувати баланс між

інтересами роботодавця та працівників, сприяти стабільності в колективі та створенню умов для зростання продуктивності праці [23].

У табл. 1.1 представлено порівняння визначень кадрового менеджменту та кадрової політики за даними різних авторів, що дозволяє краще зрозуміти сутність кожного поняття та їх взаємозв'язок у системі управління персоналом.

Таблиця 1.1

Порівняння визначень кадрового менеджменту та кадрової політики за даними різних авторів

Автор	Кадровий менеджмент	Кадрова політика
Геращук В. [6]	Система управління персоналом, що включає планування, найм, розвиток, мотивацію та контроль працівників	Сукупність принципів, форм і методів роботи з персоналом відповідно до стратегії організації
Шегда А. [35]	Процес ефективного використання людських ресурсів у досягненні стратегічних цілей підприємства	Стратегічно орієнтована система цілей і завдань, спрямованих на формування якісного складу персоналу
Співак В. [33]	Управлінська діяльність щодо забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами	Основні напрями, цілі та принципи реалізації кадрової роботи на підприємстві
Щокін Г. [36]	Функціональна підсистема загального менеджменту, що формує, розвиває й оптимізує кадровий потенціал	Програма дій керівництва щодо формування, розвитку і збереження персоналу відповідно до потреб організації
Курако І. [20]	Сукупність дій, спрямованих на формування й використання персоналу для досягнення цілей підприємства	Засоби реалізації стратегії підприємства у сфері роботи з персоналом

Кадровий менеджмент, за більшістю трактувань, розглядається як комплексна управлінська діяльність, що охоплює процеси підбору, розвитку, мотивації та утримання персоналу з метою досягнення стратегічних цілей підприємства. Наприклад, Мізерна Т. [25] визначає кадровий менеджмент як систему управління персоналом, яка забезпечує ефективну реалізацію трудового потенціалу, а Шишкін В. акцентує увагу на стратегічній важливості людських ресурсів як основи конкурентоспроможності підприємства [16].

Водночас кадрова політика визначається як концептуальна основа, що задає загальні орієнтири, принципи та методи роботи з персоналом. Вона має стратегічний характер і є інструментом реалізації загальної стратегії організації у сфері управління трудовими ресурсами. Наприклад, Співак В. підкреслює, що кадрова політика - це система принципів і напрямів роботи з кадрами, яка формується на основі цілей організації [33].

Кадровий менеджмент є практичним механізмом реалізації кадрової політики. Якщо кадрова політика формує загальну ідеологію і стратегію управління персоналом, то кадровий менеджмент реалізує цю стратегію в конкретних управлінських діях, процедурах і рішеннях. Обидва поняття є взаємодоповнюючими складовими ефективної системи управління персоналом.

Управління персоналом, або кадровий менеджмент - це систематизований процес організації, спрямований на ефективне формування, розвиток і використання трудових ресурсів підприємства. Його основна мета полягає в тому, щоб забезпечити гармонійне поєднання інтересів організації та її працівників, досягти високої продуктивності праці та конкурентоспроможності через оптимальне залучення людського капіталу. Управлінські дії у системі кадрового менеджменту включають у себе наступні складові: визначення потреб у персоналі (цілевизначення); організацію та планування кадрових процесів; створення системи мотивації та стимулювання; координацію взаємодії між різними підрозділами; постійний контроль за результатами діяльності персоналу. Тобто, кадровий менеджмент не лише забезпечує наявність кваліфікованих кадрів, а й створює умови для їх ефективної роботи, професійного зростання та реалізації потенціалу відповідно до стратегічних цілей організації [1], [22].

Класифікація персоналу підприємства є важливим інструментом для ефективного управління трудовими ресурсами, оскільки дозволяє структуровано підходити до розподілу обов'язків, оцінки ефективності праці та розробки мотиваційних механізмів. Залежно від цілей аналізу та

управління, персонал може класифікуватися за різними критеріями (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація персоналу залежно від цілей аналізу
та управління [4], [13], [23]

Класифікаційна ознака	Види персоналу та характеристика
За характером виконуваних функцій	– Керівники - особи, що приймають управлінські рішення та організовують діяльність підприємства – Спеціалісти - працівники, що володіють спеціальними знаннями та навичками для виконання професійних завдань – Службовці (технічні виконавці) - здійснюють підготовку та оформлення документації, обслуговування управлінських процесів – Робітники - безпосередньо виконують виробничі завдання: – Основні беруть участь у створенні продукції або наданні послуг – Допоміжні забезпечують нормальне функціонування виробництва
За формою зайнятості	– Основний персонал постійні працівники, що мають основне місце роботи на підприємстві – Сумісники працівники, які працюють на підприємстві за сумісництвом – Тимчасові працівники залучені на короткостроковий період для виконання сезонних або одноразових робіт
За рівнем кваліфікації	– Висококваліфікований персонал має вищу освіту, значний досвід, здатен приймати стратегічні рішення – Кваліфікований персонал володіє професійною підготовкою, виконує спеціалізовані завдання – Некваліфікований персонал виконує просту ручну або допоміжну працю без необхідності у спеціальній підготовці
За участю в інноваційній діяльності	– Творчий персонал бере участь у розробці нових технологій, продуктів, управлінських рішень – Виконавчий персонал реалізує визначені технологічні або управлінські процедури

Класифікація дозволяє підприємству реагувати на зміни зовнішнього середовища, оптимізувати витрати на оплату праці, формувати ефективну структуру управління та сприяти стратегічному розвитку.

У комунальних закладах персонал поділяється на чотири основні категорії залежно від характеру виконуваних функцій: керівники, спеціалісти, службовці та робітники. Кожна категорія має своє специфічне призначення та відповідає за конкретні завдання, які сприяють ефективному функціонуванню організації. У комунальних закладах кожна з категорій персоналу має важливе значення для забезпечення належного функціонування і виконання завдань, спрямованих на задоволення потреб громадян та покращення соціальних умов.

Керівники - це особи, які здійснюють загальне управління комунальним закладом, визначають стратегію розвитку, організовують діяльність, контролюють виконання планів та забезпечують координацію між різними підрозділами. Основними функціями керівників є прийняття стратегічних рішень, управління персоналом та ресурсами, взаємодія з органами влади та громадами (директор комунального закладу; заступник директора з адміністративно-господарської частини; керівник структурного підрозділу; керівник проектів або програм). Керівники забезпечують ефективне функціонування закладу, орієнтуючись на потреби громади та місцеву політику [16].

Спеціалісти - це працівники, які мають глибокі знання та навички у своїх професійних сферах і виконують функції, що потребують високого рівня кваліфікації та освіти. Вони займаються науково-методичною, аналітичною або іншою спеціалізованою роботою, забезпечують реалізацію конкретних програм і проектів (юрист; фінансист; соціальний працівник; медичний спеціаліст (лікар, медсестра). Спеціалісти виконують важливі завдання, які забезпечують професіоналізм у діяльності комунального закладу, зокрема в юридичних, фінансових, соціальних і медичних аспектах [36].

Службовці - це працівники, які займаються адміністративно-господарськими завданнями, організацією документообігу, веденням обліку та іншими управлінськими функціями, що не потребують спеціалізованої

освіти, але важливі для функціонування закладу (офіс-менеджер; бухгалтер; секретар; діловод; менеджер з роботи з громадянами). Службовці забезпечують організаційну підтримку закладу, ведуть документацію, координують роботу з іншими установами та громадянами [10].

Робітники - це працівники, які безпосередньо виконують фізичну або технічну роботу, необхідну для функціонування комунального закладу. Вони здійснюють господарські роботи, обслуговують обладнання, займаються будівельними та ремонтними роботами, а також іншим фізичним трудом (прибиральник; слюсар; електрик; технік з обслуговування обладнання; водій). Робітники є безпосередніми виконавцями необхідних господарських і технічних процесів, що забезпечують стабільну роботу закладу [16].

Важливим аспектом організації персоналу на підприємстві є його класифікація за професіями та спеціальностями, що дозволяє чітко визначити відповідні функціональні обов'язки та вимоги до працівників. Розподіл персоналу за професіями відображає види трудової діяльності, які вимагають специфічних знань і практичних навичок, необхідних для ефективного виконання завдань. В свою чергу, спеціальності можна вважати більш вузьким розподілом трудової діяльності в межах кожної конкретної професії, коли працівник володіє конкретними навичками, що відрізняються від загальних вимог професії.

Професійний склад персоналу підприємства значною мірою залежить від галузі діяльності, а також від характеру продукції чи послуг, що надаються підприємством. Наприклад, в аграрному секторі можуть бути затребувані професії, пов'язані з сільським господарством (агрономи, техніки з обробки ґрунту), в той час як у сфері інформаційних технологій більш актуальні спеціальності, пов'язані з програмуванням та розробкою програмного забезпечення [29].

Кожна галузь має свої унікальні професії та спеціальності, що визначаються специфікою виробництва або наданих послуг. Наприклад, в медицині існують професії лікаря, медсестри, фармацевта, а в будівництві -

інженера-будівельника, архітектора, дані професії мають чітко визначені знання та навички, що необхідні для виконання конкретних завдань у відповідних умовах. Однак, поряд із специфічними професіями, існують також загальні професії, які є наскрізними для різних галузей, відповідно можуть бути професії, такі як бухгалтер, менеджер з персоналу, юрист або менеджер з продажу, які зустрічаються в різних сферах діяльності і потребують схожих наборів знань та навичок. Такі професії є основою для підтримки діяльності підприємства в різних галузях і забезпечують функціонування внутрішніх процесів на підприємстві.

Загалом, правильна класифікація персоналу за професіями та спеціальностями є ключовою для ефективного управління трудовими ресурсами на підприємстві та сприяє зростанню професійної компетенції працівників в межах їхніх обов'язків. Рівень кваліфікації керівників, спеціалістів та службовців є важливим критерієм для оцінки їх професіоналізму та здатності виконувати покладені на них обов'язки. Він визначається через освіту, досвід роботи на відповідній посаді, а також набуті навички та компетенції, що дозволяють ефективно виконувати завдання. Залежно від цього критерію персонал класифікується на кілька категорій, кожна з яких має свої особливості [21].

Спеціалісти найвищої кваліфікації є працівники, які мають наукові ступені та звання, що підтверджують їх високий рівень знань та досвіду. Вони, як правило, займаються розробкою наукових досліджень, впровадженням інноваційних технологій і мають значний вплив на розвиток організації або галузі. Такі працівники здатні вирішувати найскладніші завдання та приймати стратегічні рішення. Спеціалісти вищої кваліфікації є працівники з вищою спеціальною освітою на рівні бакалавра або магістра та значним практичним досвідом роботи. Вони володіють глибокими знаннями в своїй галузі і здатні виконувати завдання, що вимагають високого рівня професіоналізму. Спеціалісти можуть виконувати функції управління, консультування або розробки нових проектів на більш високому рівні [18].

Спеціалісти середньої кваліфікації є працівники із середньою спеціальною освітою, а також ті, хто має вищу освіту на рівні спеціаліста і певний практичний досвід. Вони виконують завдання, що потребують середнього рівня знань і досвіду, і зазвичай займають посади, що не вимагають великої автономії або прийняття стратегічних рішень, але все одно мають важливе значення для щоденної діяльності організації [14].

Спеціалісти-практики є працівники, які займають відповідні посади, але не мають спеціальної освіти в своїй галузі. Вони, як правило, володіють значним практичним досвідом і набутими навичками в процесі роботи, що дозволяє їм ефективно виконувати поставлені завдання. Однак вони можуть потребувати додаткового навчання або підвищення кваліфікації для розширення своїх професійних можливостей. Розподіл персоналу за рівнем кваліфікації дає можливість чітко визначити потреби підприємства в професіоналах різного рівня та відповідно до цього формувати систему управління, навчання та розвитку працівників для досягнення високої ефективності в роботі організації [31].

Отже, персонал є ключовим елементом будь-якого підприємства, оскільки він є основою для функціонування організації як відкритої соціально-економічної системи. Кожне підприємство складається з взаємопов'язаних елементів, і серед них персонал займає особливе місце, будучи не лише складовою частиною, але й активним учасником процесів, що відбуваються всередині підприємства. Персонал формує окрему підсистему — систему управління персоналом, яка повинна бути органічно інтегрована в загальну структуру підприємства.

Управління персоналом стратегічним аспектом, оскільки воно може стати тим критичним фактором, що визначає успіх чи невдачу компанії. Без ефективної організації управлінських процесів та правильної взаємодії з персоналом, навіть найкраща ідея або продукт можуть залишитися без реалізації. З іншого боку, добре налагоджена система управління персоналом здатна забезпечити підприємству конкурентні переваги, зростання

ефективності та стабільності. Тому побудова ефективної системи управління персоналом є одним з головних завдань кожної організації на сучасному етапі. Вона вимагає гнучкості, здатності до адаптації та постійного вдосконалення, оскільки успіх підприємства напрямку залежить від того, наскільки злагоджено і професійно працює його основний ресурс – люди [1].

1.2. Особливості формування системи кадрового менеджменту у діяльності організації

Основним завданням формування та реалізації кадрової політики установ та організацій у сучасних умовах є максимально ефективно використання здібностей і потенціалу співробітників з урахуванням стратегічних цілей як самої установи, так і потреб суспільства в цілому. Кадрова політика повинна бути спрямована на забезпечення найкращих результатів, одночасно враховуючи індивідуальні потреби працівників і створюючи сприятливі умови для їхнього професійного розвитку. Важливим аспектом реалізації кадрової політики є збереження здоров'я кожного працівника, адже лише здорова і фізично, і психічно працездатна людина може досягати високих результатів. Для цього необхідно розвивати політику соціального захисту, забезпечувати безпечні умови праці, а також підтримувати баланс між робочим навантаженням та відпочинком [26].

Крім того, успішна кадрова політика передбачає формування конструктивних відносин між членами колективу і різними соціальними групами всередині організації, що включає в себе розвиток командного духу, сприяння відкритому діалогу, налагодження співпраці між відділами і сприяння гармонійному соціальному клімату та зберігати високий рівень мотивації працівників, підвищувати ефективність колективної роботи та досягати організаційних цілей у найкращий спосіб.

Процес управління персоналом передбачає чітке розмежування між суб'єктом та об'єктом управлінського впливу. Суб'єкт управління - це

уповноважені особи та органи підприємства, відповідальні за реалізацію кадрової політики, організацію праці, мотивацію, розвиток та утримання персоналу. До них належать керівники підрозділів, фахівці з управління людськими ресурсами, кадрові служби, а також вищий управлінський персонал, який формує стратегічні підходи до роботи з кадрами [29].

Хоча єдиного та універсального визначення кадрової політики не існує, всі її трактування мають спільну мету - забезпечити підрозділи організації кваліфікованими працівниками у потрібний час. Кадрова політика спрямована на створення умов для ефективного використання та розвитку людських ресурсів організації, задоволення соціально-економічних потреб і інтересів працівників є елементом у забезпеченні стабільного та збалансованого функціонування організації в умовах конкурентного середовища.

Основною метою кадрової політики є не лише залучення кваліфікованих кадрів, але й забезпечення їхнього професійного розвитку та мотивації до ефективної праці. Вона включає в себе формування єдиної корпоративної культури, яка об'єднує співробітників спільними цінностями та цілями, стимулюючи досягнення високих результатів. Кадрова політика дозволяє створити механізм для розвитку та вдосконалення навичок працівників, що дозволяє адаптувати їх до змін у технологічному та організаційному середовищі [28].

Об'єктом управління виступають усі працівники підприємства, незалежно від їхньої ролі чи рівня підпорядкування. Саме на них спрямовані управлінські дії, що мають на меті забезпечення ефективної трудової діяльності, підвищення продуктивності, задоволення професійних потреб і підтримку корпоративної культури. Взаємодія між суб'єктом та об'єктом управління здійснюється через реалізацію управлінських функцій - планування, організацію, мотивацію, контроль та розвиток персоналу, що забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства [15].

Формування кадрової політики підприємства - це комплексний процес, що включає кілька етапів, кожен з яких має своє значення для ефективного управління людськими ресурсами. Правильно організована кадрова політика сприяє досягненню стратегічних цілей організації та забезпечує її сталий розвиток. Основні етапи формування кадрової політики підприємства наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Етапи формування кадрової політики [35]

Етап	Характеристика етапу
Аналіз потреб організації	етап передбачає оцінку поточних та майбутніх потреб підприємства в трудових ресурсах, вивчення структури компанії, визначення кількості, кваліфікації та компетенцій працівників, які необхідні для досягнення бізнес-цілей, аналіз потреб допомагає зрозуміти, які професії та спеціальності мають бути представлені в організації для забезпечення її розвитку
Оцінка внутрішнього кадрового потенціалу.	здійснюється оцінка поточного складу персоналу, їхніх навичок, досвіду та готовності до змін; дозволяє виявити сильні сторони та слабкості кадрів, а також визначити потреби в додаткових навчальних заходах, перепідготовці або підвищенні кваліфікації співробітників.
Розробка стратегії управління персоналом	включає створення стратегічних планів щодо розвитку та утримання персоналу; заходи з підбору нових кадрів, організації навчання та професійного розвитку, планування кар'єрного росту співробітників; стратегію слід адаптувати до специфіки підприємства та його середовища
Визначення принципів і методів мотивації	передбачає створення системи винагороди, бонусів, заохочень, а також методи професійного розвитку, навчання та кар'єрного зростання, які будуть стимулювати працівників до досягнення високих результатів і підвищення ефективності роботи
Розробка кадрової політики та її документування	формується чітка кадрова політика, яка містить основні принципи управління персоналом, методи залучення та утримання кадрів, політику навчання і розвитку, а також інші аспекти роботи з персоналом; важливо, щоб кадрова політика була задокументована, чітко сформульована і доступна для всіх працівників
Впровадження кадрової політики	розпочинається реалізація розробленої кадрової політики та включає застосування нових підходів до відбору, навчання, оцінки та мотивації персоналу, а також інтеграцію кадрових стратегій у щоденну практику підприємства.
Моніторинг та коригування кадрової політики	на даному етапі проводиться постійний моніторинг ефективності кадрової політики, що дозволяє виявити можливі проблеми та здійснювати коригування в разі необхідності, зміни в зовнішньому середовищі, технологічному прогресі та внутрішніх процесах підприємства можуть вимагати внесення змін у кадрову політику для її адаптації до нових умов.

Кадрова політика являє собою системну сукупність підходів і дій, спрямованих на реалізацію кадрової стратегії підприємства. Вона відображає основні принципи, напрями та правила роботи з персоналом, що забезпечують ефективне управління людськими ресурсами. У свою чергу, кадрова стратегія визначає ключові пріоритети у сфері кадрової роботи, формує цілі, які відповідають загальній корпоративній стратегії, та включає комплекс управлінських рішень і практичних заходів, необхідних для їх досягнення. Від узгодженості кадрової політики зі стратегією розвитку підприємства залежить ефективність використання персоналу, його професійне зростання і рівень мотивації [17].

Тактичне втілення довгострокових цілей, визначених кадровою стратегією підприємства, здійснюється шляхом реалізації кадрової політики. Саме кадрова політика виступає інструментом, що забезпечує перехід від стратегічних намірів до конкретних дій у сфері управління персоналом. Вона регламентує порядок добору, адаптації, розвитку, оцінювання та мотивації працівників, створюючи умови для послідовного досягнення стратегічних завдань. Кадрова політика виконує роль оперативного механізму, який дозволяє адаптувати стратегічні орієнтири до поточних умов і потреб організації.

Кадрова політика виступає невід'ємною складовою загальної системи управління організацією та тісно пов'язана з її виробничою політикою. У більшій мірі, кадрова політика спрямована на формування професійно підготовленого, згуртованого та мотивованого трудового колективу, здатного ефективно досягати поставлених цілей. Основна мета кадрової політики полягає у створенні стабільного кадрового потенціалу, розвитку людських ресурсів та підвищенні продуктивності праці на основі системного підходу до роботи з персоналом. Завдяки цьому забезпечується узгодженість між кадровими рішеннями та загальними завданнями організації.

Основними завданнями кадрової політики на підприємстві є забезпечення ефективного управління персоналом та формування стабільного, професійного трудового колективу, здатного реалізовувати стратегічні цілі організації, зокрема:

- залучення кваліфікованих фахівців, які відповідають вимогам посади та корпоративній культурі підприємства;
- оптимізація кадрового складу з урахуванням потреб виробництва та економічної доцільності;
- створення умов для професійного розвитку працівників, включаючи навчання, підвищення кваліфікації, атестації;
- формування ефективної системи мотивації та винагороди, що стимулює продуктивну працю;
- підвищення рівня внутрішньої корпоративної культури, зміцнення командної роботи та лояльності персоналу;
- забезпечення соціального захисту та безпеки працівників;
- впровадження системи оцінювання результатів праці, що дозволяє об'єктивно визначати внесок кожного співробітника;
- планування кар'єрного зростання, резервування керівних посад та управління кадровим потенціалом [8].

Організації мають можливість обирати серед різних типів кадрової політики залежно від своїх стратегічних цілей, внутрішнього середовища та зовнішніх ринкових умов. При цьому важливу роль відіграє гнучкість обраного підходу, оскільки динамічна зміна ринкової кон'юнктури часто вимагає швидкої адаптації кадрової політики. Зміни у попиті на робочу силу, економічна нестабільність або поява нових технологій можуть зумовити необхідність коригування підходів до добору, утримання, розвитку та мотивації персоналу. Тому успішні організації зазвичай дотримуються адаптивної кадрової політики, яка передбачає оперативне реагування на виклики зовнішнього середовища при збереженні стратегічної цілісності.

При формуванні концепції кадрового менеджменту необхідно враховувати низку ключових факторів, що безпосередньо впливають на ефективність управління персоналом і досягнення стратегічних цілей підприємства (рис. 1.1).

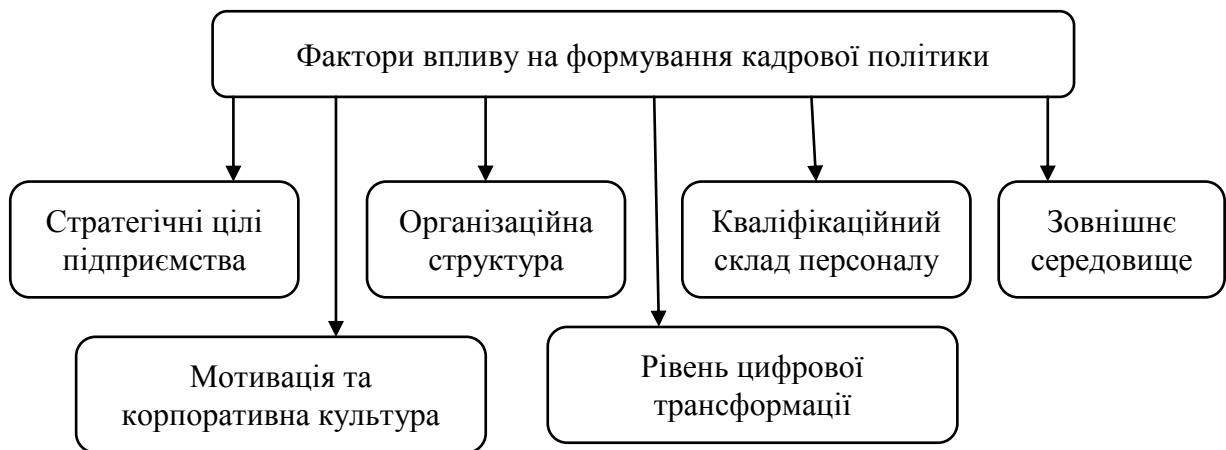


Рис. 1.1. Фактори формування кадрової політики та кадрової стратегії [5]

Чітко сформована кадрова політика є ключовим чинником успішної діяльності підприємства, адже вона забезпечує своєчасне та якісне укомплектування виробничих і управлінських підрозділів компетентними фахівцями, сприяє зміцненню конкурентоспроможності, стабільності й надійності організації. Водночас кадрова політика має бути спрямована на стабілізацію трудового колективу шляхом гармонізації інтересів працівників і роботодавця.

Важливими її завданнями є раціональне використання трудового потенціалу відповідно до кваліфікації та професійної підготовки, ефективне

розкриття здібностей, навичок і досвіду кожного співробітника. Особлива увага приділяється створенню умов, у яких працівники відчують задоволення від своєї праці, можуть самореалізовуватись та підвищувати рівень якості життя. Крім того, кадрова політика має на меті підтримку позитивного морально-психологічного клімату в колективі, формування в працівників прагнення до досягнення спільних цілей та посилення відчуття відповідальності за успіх підприємства.

Водночас слід зазначити, що для багатьох вітчизняних підприємств усе ще притаманна недооцінка ролі кадрової політики як стратегічного інструменту розвитку. Часто спостерігається формальний підхід до управління персоналом, що проявляється у нерівномірному та нераціональному розподілі обов'язків між працівниками без урахування їхніх професійних навичок, здібностей та потенціалу. Відповідна практика знижує ефективність праці, демотивує колектив і призводить до втрати кадрового потенціалу [3].

Максимальної віддачі можна досягти лише тоді, коли працівник виконує завдання, які відповідають його інтересам, кваліфікації та професійній підготовці. Тому важливо впроваджувати системний підхід до оцінки персоналу, адаптації нових співробітників, формування кадрового резерву та індивідуального розвитку, що сприятиме підвищенню продуктивності праці та загальної ефективності діяльності підприємства.

Складові кадрової політики наведено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Складові елементи кадрової політики організації [24]

У свою чергу, кадрова політика підприємства є комплексним відображенням інтересів і стратегічних орієнтирів власників, керівництва та державних органів щодо організації кадрової роботи. Вона не є сталим або одностороннім процесом - кадрова політика корегується та вдосконалюється з урахуванням потреб і впливу всіх категорій персоналу. Її реалізація відбувається через систему соціального управління, яка в межах підприємства втілюється у формі управління персоналом.

На основі кадрової політики формуються ключові засади щодо залучення, використання та розвитку робочої сили, визначаються обсяги і напрями інвестування в людський капітал, формуються підходи до створення згуртованих і стабільних трудових колективів. Отже, кадрова політика виступає фундаментом для побудови ефективної системи управління трудовими ресурсами, що безпосередньо впливає на загальний успіх діяльності підприємства [19].

Сформований колектив потребує постійного розвитку та вдосконалення, адже саме це забезпечує зростання ефективності діяльності підприємства та його здатність реагувати на виклики зовнішнього

середовища. У динамічних умовах ринку, де зміни відбуваються швидко, важливо мати гнучкий і професійно підготовлений персонал, спроможний адаптуватися до нових вимог, технологій і стандартів.

Одним із ключових чинників, що визначає успішність розвитку колективу, є об'єктивна й своєчасна оцінка персоналу. Вона дозволяє виявити сильні сторони працівників, зони їх професійного зростання, потенційні ризики й потреби в навчанні або перекваліфікації. На основі таких оцінок формується стратегія розвитку кадрів, що включає підвищення кваліфікації, наставництво, ротацію, мотиваційні заходи та кар'єрне планування.

Про ефективність кадрової політики на підприємстві свідчить низка кількісних та якісних показників, які відображають стан і результативність роботи з персоналом. До першої групи належать соціально-демографічні показники, зокрема: рівень освіти, віковий склад, професійна структура, досвід роботи. Вони дозволяють оцінити кадровий потенціал підприємства та його відповідність сучасним вимогам виробництва чи надання послуг. Друга група представлена економічними показниками, серед яких: продуктивність праці, фондівіддача, рівень витрат на утримання персоналу, середній дохід на одного працівника. Представлені показники дають змогу встановити, наскільки ефективно використовується робоча сила та як кадрові рішення впливають на фінансові результати підприємства. До третьої групи належать організаційно-психологічні показники, що характеризують морально-психологічний клімат у колективі, ступінь задоволеності працівників умовами праці, рівень плинності кадрів, відсутність конфліктів. Високі значення таких показників свідчать про належне функціонування кадрової політики та ефективну систему управління персоналом [12], [14].

Для того щоб кадрова політика була дієвою та приносила бажані результати, вона повинна відповідати низці ключових вимог. Насамперед, відповідність стратегічним цілям підприємства - кадрова політика має сприяти досягненню загальної місії та довгострокових завдань організації.

Вона повинна бути тісно інтегрована в загальну систему управління та розвитку бізнесу. Другою важливою вимогою є гнучкість і адаптивність. У мінливому ринковому середовищі кадрова політика має оперативно реагувати на зміни зовнішніх і внутрішніх умов економічних, технологічних, соціальних. Її зміст повинен оновлюватися відповідно до нових викликів і тенденцій.

Також важливе дотримання принципів законності, соціальної справедливості та етичності. Всі кадрові рішення мають базуватися на об'єктивних критеріях і рівному ставленні до працівників, сприяти формуванню довіри, лояльності та позитивного іміджу організації. Ще одна вимога - системність і послідовність. Усі напрями роботи з персоналом - добір, адаптація, навчання, мотивація, просування — повинні бути взаємопов'язаними та реалізовуватись у межах єдиної кадрової стратегії.

Отже, ефективна кадрова політика - це не просто набір правил чи процедур, а цілісна система управлінських рішень, яка ґрунтується на стратегічному баченні, гнучкості, законності, системності та орієнтації на людину.

РОЗДІЛ 2 МОНІТОРИНГ СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНОГО ПОЗАШКІЛЬНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ «ЦЕНТР ЕКОЛОГО-НАТУРАЛІСТИЧНОЇ ТВОРЧОСТІ УЧНІВСЬКОЇ МОЛОДІ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика КПНЗ «ЦЕНТУМ»

Комунального позашкільного навчального закладу «Центр еколого-натуралістичної творчості учнівської молоді» функціонує при Обухівській селищній раді та знаходиться у прямому підпорядкуванні відділу освіти, молоді, культури і спорту. Комунального позашкільного навчального закладу

«Центр еколого-натуралістичної творчості учнівської молоді» (далі КПНЗ «ЦУНТУМ») знаходиться за адресою Дніпропетровська область, Дніпровський район, смт Обухівка, вулиця Вознесенська, будинок 62.

Комунальний позашкільний навчальний заклад «Центр еколого-натуралістичної творчості учнівської молоді» Обухівської селищної ради було засновано у жовтні 1989 року з ініціативи Боярчука Івана Павловича. Від часу створення заклад став осередком природничої освіти, екологічного виховання та творчого розвитку школярів у громаді. На сьогодні діяльність Центру успішно очолює Негоднікова Тамара Іллівна, під керівництвом якої установа продовжує впроваджувати сучасні освітні підходи, підтримує екологічну свідомість молоді та сприяє гармонійному розвитку учнівської особистості [30].

У 2024 році на базі загальноосвітніх шкіл та КПНЗ «ЦУНТУМ» активно функціонують гуртки, у яких навчається понад 500 учнів різного віку - від молодших школярів до старшокласників. Освітній процес охоплює 33 напрямки, що дозволяє забезпечити широкий вибір занять відповідно до інтересів дітей. У межах КПНЗ «ЦУНТУМ» діють клубні об'єднання, організовується допрофільна та профільна підготовка старшокласників, що сприяє формуванню свідомого професійного самовизначення.

Одним із важливих елементів виховної роботи є проведення традиційних свят, творчих конкурсів і тематичних змагань, які сприяють розвитку соціальної активності вихованців. Особливе місце в діяльності юннатів займає науково-дослідницька робота, що формує в учнів навички самостійного мислення та аналізу. Активно впроваджується участь школярів у Малій академії наук, а також в обласній і Всеукраїнській природничих школах, що відкриває для учнів можливість реалізувати свої інтелектуальні здібності, брати участь у наукових конференціях та проектах, що сприяє особистісному та академічному зростанню [30].

КПНЗ «ЦУНТУМ» має комунальну форму власності та є розпорядником бюджетних коштів 04 УДКСУ у Дніпровському районі та 17

ГУ ДПС у Дніпропетровській області. Основним видом діяльності є 85.59 Інші види освіти. КПНЗ «ЦУНТУМ» Обухівської селищної ради є закладом позашкільної освіти, що забезпечує екологічне, природоохоронне, біологічне та натуралістичне виховання дітей і учнівської молоді. Його діяльність спрямована на розвиток творчих здібностей, екологічного мислення, наукового пізнання природи та формування відповідального ставлення до довкілля.

КПНЗ «ЦУНТУМ» надає додаткову освіту через гурткову роботу, організовує природоохоронні акції, експедиції, конкурси, виставки та інші масові заходи еколого-натуралістичного спрямування. Пріоритетними напрямками роботи є: екологічне виховання; біологічна освіта; дослідницько-експериментальна діяльність; популяризація здорового способу життя та активного відпочинку на природі; трудове та професійне самовизначення учнів.

У КПНЗ «ЦУНТУМ» функціонують гуртки різних профілів - ботаніка, зоологія, основи агрономії, флористика та фітодизайн, зелений туризм, юні друзі природи, екологічне краєзнавство тощо. Робота у гуртках здійснюється на базі Центру, а також у закладах загальної середньої освіти Обухівської селищної територіальної громади.

Педагогічний колектив КПНЗ «ЦУНТУМ» є висококваліфіковані, творчі й ініціативні фахівці, які дбають про розвиток дітей, створення комфортного середовища для навчання й виховання, а також про формування активної громадянської позиції в питаннях охорони природи.

КПНЗ «ЦУНТУМ» співпрацює з державними природоохоронними установами, громадськими організаціями, науковими закладами, місцевими органами влади, що дозволяє реалізовувати спільні екологічні проєкти й ініціативи. Завдяки своїй багатогранній діяльності, КПНЗ «ЦУНТУМ» є складовою системи позашкільної освіти громади та відіграє помітну роль у формуванні екологічної свідомості молодого покоління.

На основі фінансової звітності щодо надходження і використання коштів КПНЗ «ЦУНТУМ» у 2023-2024 роках. Аналіз доходів отриманих КПНЗ «ЦУНТУМ» у 2023-2024 роках наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз доходів отриманих КПНЗ «ЦУНТУМ» у 2023-2024 роках

Джерело доходів	2023	2024	Відхилення (грн)	Зміна (%)
Бюджетні асигнування	3 323 302.00	3 197 126.00	-126 176.00	-3.8%
Доходи від надання послуг	66 696.00	49 438.00	-17 258.00	-25.9%
Інші доходи від обмінних операцій	23 587.00	25 942.00	+2 355.00	+10.0%
Усього доходів	3 413 585.00	3 272 506.00	-141 079.00	-4.1%

У загальному підсумку доходи КПНЗ «ЦУНТУМ» у 2024 році зменшилися на 4,1%, в основному за рахунок зниження бюджетних асигнувань та платних послуг. Бюджетні асигнування у 2024 році зменшились на 126 176 грн, що становить зниження на 3,8% порівняно з 2023 роком, що відбувається за рахунок зниження обсягів фінансування з місцевого бюджету, що потребує уважного моніторингу та коригування бюджету для забезпечення стабільної роботи закладу. Доходи від надання послуг скоротились на 17 258 грн або 25,9%, таке значне зниження, що може бути пов'язано з зменшенням попиту на послуги або з інших причин. Потрібно провести аналіз причин цього падіння і, можливо, переглянути стратегію надання послуг або поліпшити їх якість для залучення більшої кількості учасників. Інші доходи від обмінних операцій збільшились на 2 355 грн або 10%, така позитивна динаміка, яка може вказувати на ефективність заходів щодо залучення додаткових доходів або покращення фінансових результатів від операційних активностей. Отже, основним завданням на наступний період є пошук шляхів для збільшення доходів від надання

послуг, а також аналіз можливих джерел для залучення додаткових коштів, зокрема через інші обмінні операції.

Аналіз витрат понесених у діяльності КПНЗ «ЦУНТУМ» у 2023-2024 роках наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз витрат понесених у діяльності КПНЗ «ЦУНТУМ»
у 2023-2024 роках

Статті витрат	2023	2024	Відхилення (грн)	Зміна (%)
Витрати на виконання бюджетних програм	3 225 420.00	3 502 212.00	+276 792.00	+8.6%
Витрати на надання послуг	81 856.00	35 156.00	-46 700.00	-57.1%
Інші витрати	13 984.00	11 618.00	-2 366.00	-16.9%
Витрати за необмінними операціями	0.00	3 198.00	+3 198.00	—
Усього витрат	3 321 260.00	3 552 184.00	+230 924.00	+7.0%

У діяльності КПНЗ «ЦУНТУМ» у 2023-2024 роках загальні витрати зросли на 7%, в основному через збільшення витрат на бюджетні програми. Проте зниження витрат на послуги та інших витрат може частково компенсувати це зростання. Витрати на виконання бюджетних програм збільшились на 276 792 грн або 8,6%. Відповідне зростання вказує на розширення обсягів виконуваних бюджетних програм, що, ймовірно, пов'язано з розширенням діяльності закладу або збільшенням витрат на поточні проекти. Важливо продовжувати моніторинг ефективності використання цих коштів. Витрати на надання послуг значно знизились на 46 700 грн або 57,1%, що є результатом зменшення обсягів наданих послуг або зниження вартості послуг, що в свою чергу може бути пов'язано з економічними факторами або змінами у попиті на послуги закладу. Інші витрати знизились на 2 366 грн або 16,9%, що є результатом ефективнішого

управління додатковими витратами або зменшенням непередбачених витрат у звітному періоді. Витрати за необмінними операціями з'явилися у 2024 році на рівні 3 198 грн. Даний вид витрат є новим, який не спостерігався у 2023 році, і, ймовірно, пов'язаний із змінами в організаційній діяльності або новими вимогами щодо фінансування.

Найбільшу частку у 2024 році у структурі доходів КПНЗ «ЦУНТУМ» належить бюджетним асигнуванням, а у структурі витрат - витратам на виконання бюджетних програм (рис. 2.1).

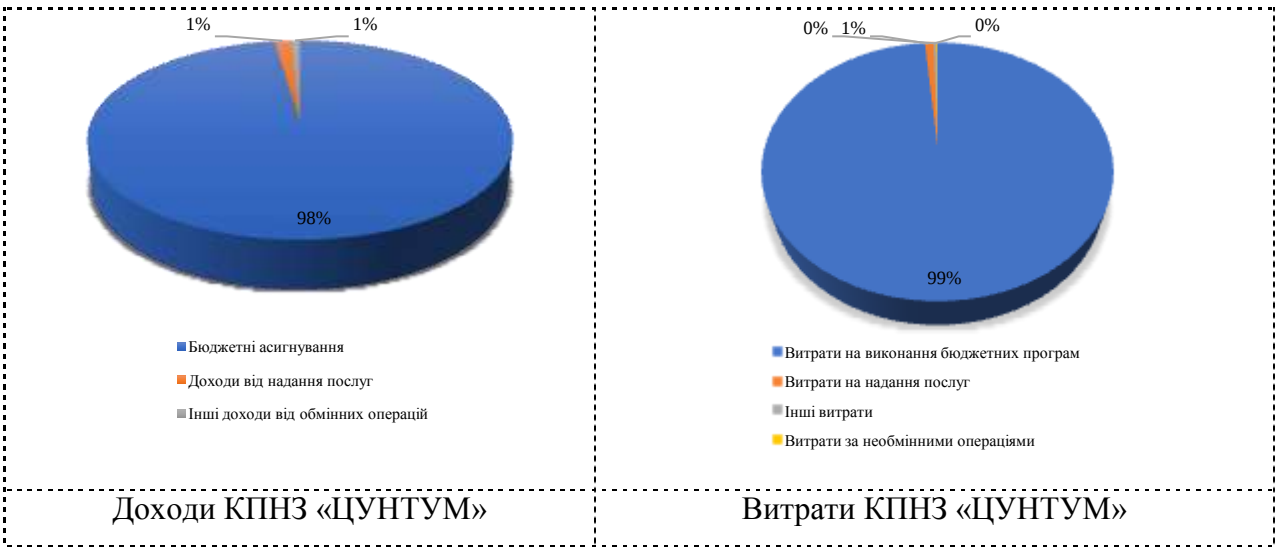


Рис. 2.1. Структура бюджетних доходів та витрат у діяльності КПНЗ «ЦУНТУМ» у 2024 році

У діяльності КПНЗ «ЦУНТУМ» у 2023 році спостерігається профіцит у сумі 92325 грн. бюджетних коштів, тоді як у 2024 році виник дефіцит на суму 279678 грн. Ситуація, яка склалася у 2024 році свідчить про погіршення фінансової стабільності у діяльності КПНЗ «ЦУНТУМ».

Прогнозні показники для КПНЗ «ЦУНТУМ» на 2025 рік можна побудувати на основі динаміки змін, що спостерігаються між 2023 та 2024 роками. Для цього розглянуто середньорічні темпи зміни за двома основними показниками: бюджетними асигнуваннями та витратами на виконання бюджетних програм.

Розрахунок прогнозованого розміру бюджетних асигнувань:

Зміна між 2023 і 2024 роками: $3197126 - 3323302 = -126176$ грн.

Відсоткове зменшення: $-126176 / 3323302 * 100 = -3,8\%$

Прогноз на 2025 рік передбачає що тенденція профіциту збережеться, прогнозне зменшення складе 3,8% від 2024 року: $3197126 * (1 - 0,038) = 3\,078\,489$ грн.

Відповідно, прогноз для бюджетних асигнувань на 2025 рік: 3 078 489 грн.

Прогнозований розмір витрат на виконання бюджетних програм передбачає проведення наступних розрахунків:

Зміна між 2023 і 2024 роками: $3502212 - 3225420 = +276792$ грн.

Відсоткове зростання: $276792 / 3225420 * 100 = 8,6\%$

Прогноз на 2025 рік складе зростання на 8,6% якщо даний приріст збережеться у 2024 році $= 3502212 * (1 + 0,086) = 3798900$ грн

Відповідно прогноз для витрат на виконання бюджетних програм на 2025 рік = 3798900 грн.

Прогнозований розмір бюджетних асигнувань КПНЗ «ЦУНТУМ» на 2025 рік представлено на рис. 2.2.

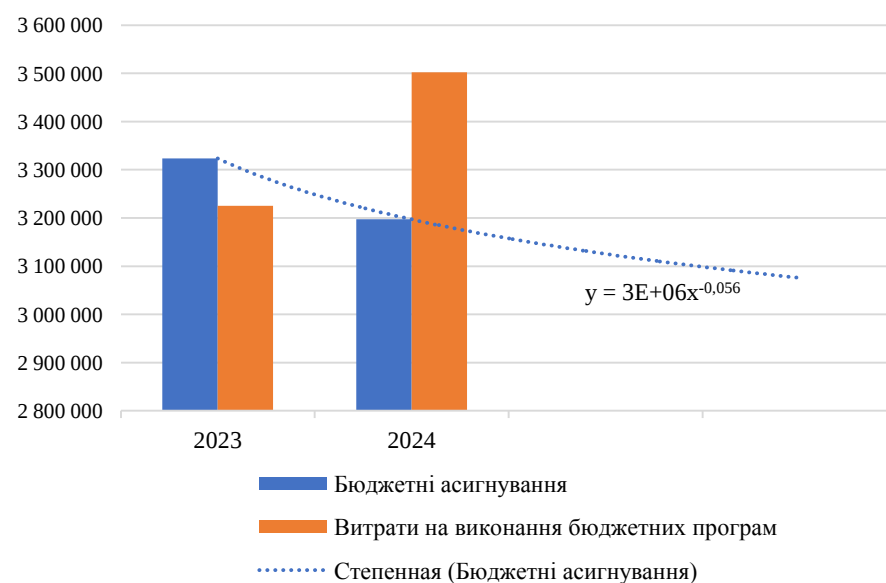


Рис. 2.2. Прогноз бюджетних асигнувань на 2025 рік у діяльності КПНЗ «ЦУНТУМ»

Отже, прогнозні показники на 2025 рік: бюджетні асигнування: 3078489 грн. та витрати на виконання бюджетних програм: 3798900 грн. Прогнозні значення допоможуть керівництву КПНЗ «ЦУНТУМ» планувати фінансову діяльність на наступний рік, зокрема здійснювати коригування витрат та оптимізувати використання ресурсів.

Динаміка інших доходів і витрат у діяльності КПНЗ «ЦУНТУМ» за 2023-2024 роках наведено на рис. 2.3.

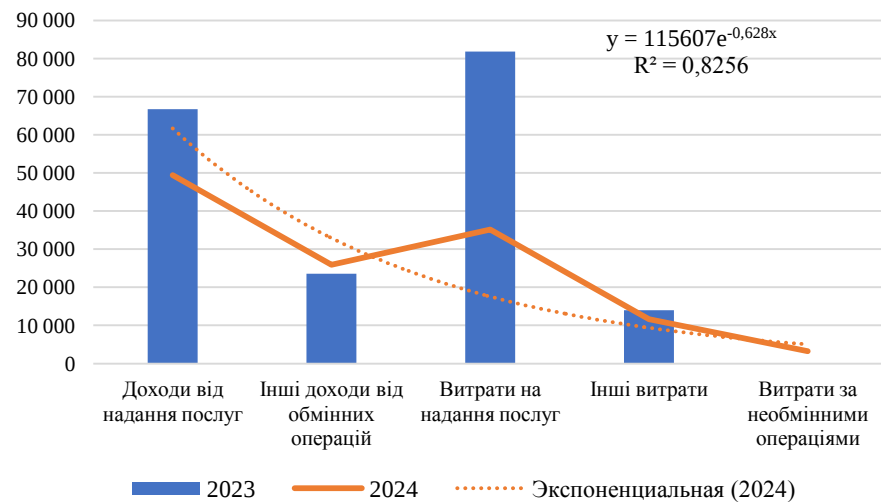


Рис. 2.3. Динаміка інших доходів і витрат у діяльності КПНЗ «ЦУНТУМ» за 2023-2024 роках

Динаміка інших доходів і витрат у діяльності КПНЗ «ЦУНТУМ» за 2023-2024 роки відображає зміни у фінансових потоках закладу, що мають важливе значення для оцінки ефективності управлінських та фінансових рішень. Згідно з представленими даними, можна виділити кілька основних тенденцій, які характерні для цього періоду: інші доходи від обмінних операцій за 2024 рік спостерігається незначне зростання інших доходів, які склали 25 942 грн, що на 10% більше порівняно з аналогічним періодом 2023 року (23 587 грн), що свідчить про певне покращення у залученні додаткових фінансових ресурсів, ймовірно, завдяки більш ефективному використанню

можливостей для отримання додаткових доходів; інші витрати за 2024 рік зменшились на 16,9%, склавши 11 618 грн порівняно з 13 984 грн у 2023 році.

За результатами проведеного моніторингу бюджетних доходів і витрат у діяльності КПНЗ «ЦУНТУМ» можна узагальнити, що відбулося зменшення доходів на 4,1% в основному через менші бюджетні асигнування та платні послуги а зростання витрат на 7% без адекватного приросту доходів призвело до негативного фінансового результату. Тому у діяльності КПНЗ «ЦУНТУМ» варто переглянути структуру витрат - зокрема витрати на бюджетні програми, а також оптимізувати ресурси. Також можна рекомендувати розширити джерела доходу за рахунок залучення грантів, спонсорських коштів, благодійної допомоги, нових платних послуг. Таким чином, у результаті аналізу динаміки інших доходів і витрат можна зазначити загальний позитивний тренд в управлінні фінансами КПНЗ «ЦУНТУМ», хоча є необхідність подальшого розвитку стратегії залучення додаткових доходів та оптимізації витрат для забезпечення стабільності фінансових результатів у наступні роки.

2.2. Оцінка трудового потенціалу у діяльності КПНЗ «ЦЕНТУМ»

Комунальний позашкільний навчальний заклад «Центр еколого-натуралістичної творчості учнівської молоді» (КПНЗ «ЦУНТУМ») фінансується за рахунок коштів місцевого бюджету Обухівської територіальної громади. Витрати на утримання закладу, зокрема, гранична чисельність працівників та фонд оплати праці, визначаються відповідно до бюджетних асигнувань та фінансових можливостей громади.

Штатний розпис КПНЗ «ЦУНТУМ», а також структура управління закладом, затверджуються селищним головою на підставі подання начальника управління освіти, що забезпечує відповідність кадрової та управлінської структури потребам установи, а також дозволяє належно

організувати управлінську діяльність і забезпечити ефективне використання ресурсів.

Завдяки чіткій фінансовій організації та управлінським рішенням забезпечується стабільне функціонування закладу та виконання поставлених завдань у сфері позашкільної освіти, сприяючи розвитку творчих здібностей учнівської молоді.

Управління кадровою політикою у діяльності КПНЗ «ЦЕНТУМ» здійснюється на основі групи нормативно-правових актів (рис. 2.4).

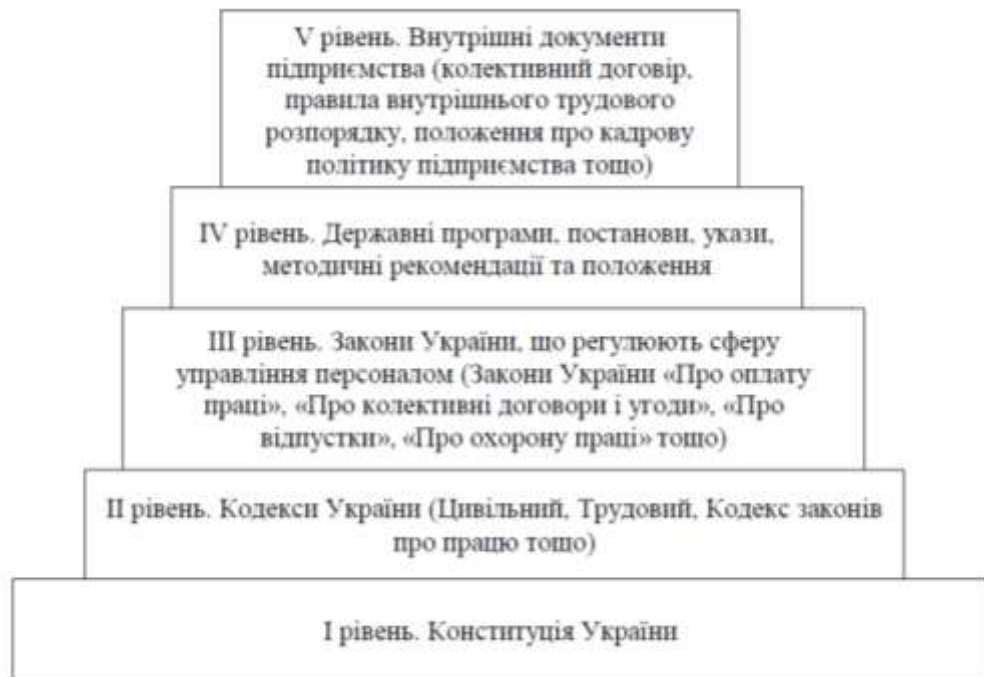
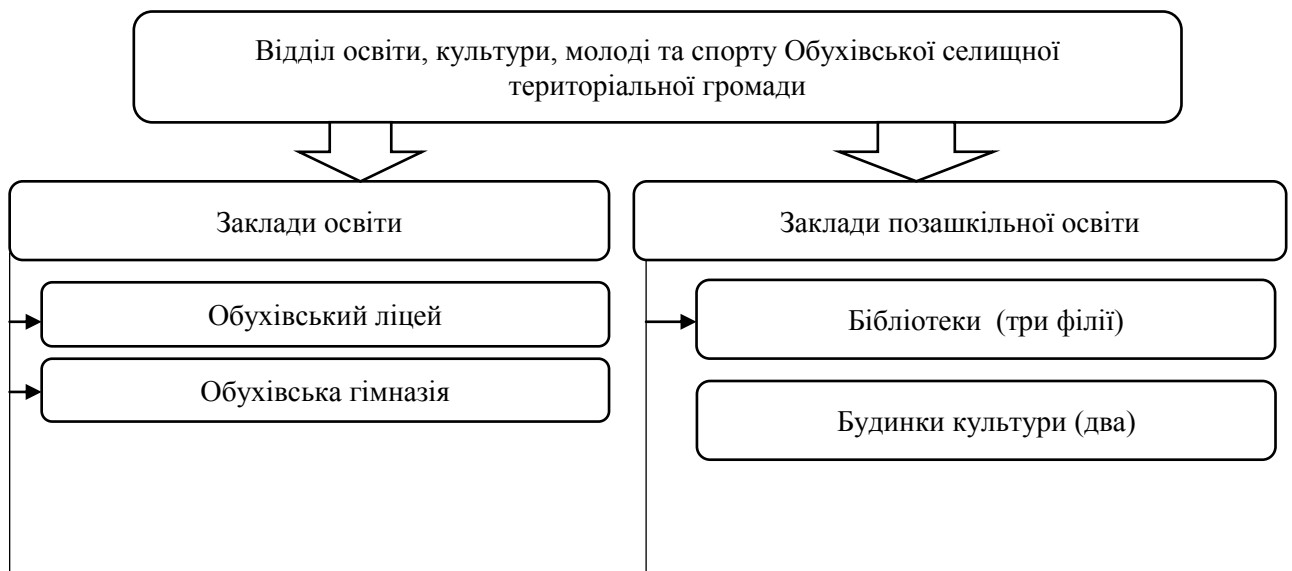


Рис. 2.4. Узагальнена система нормативно-правового регулювання кадрової політики у діяльності КПНЗ «ЦЕНТУМ» [3]

Структура відділу освіти, культури, молоді та спорту Обухівської селищної територіальної громади наведено на рис. 2.5.



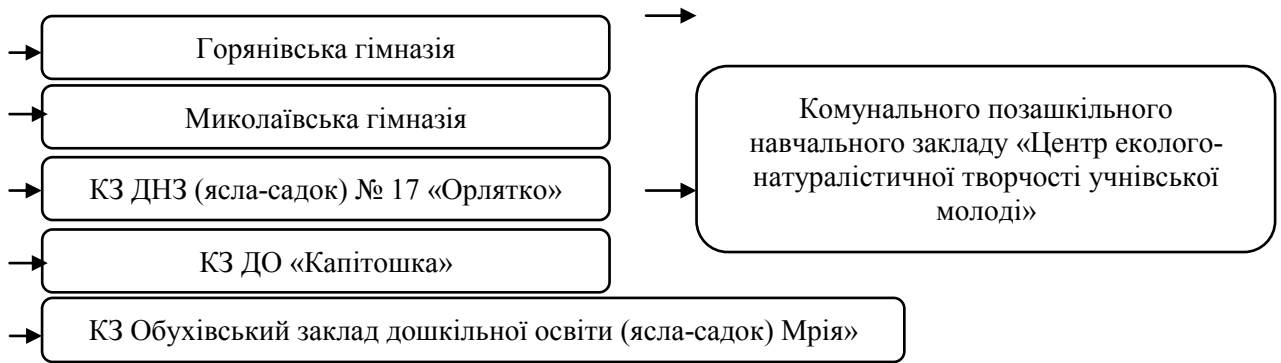


Рис. 2.5. Структура відділу освіти, культури, молоді та спорту Обухівської селищної територіальної громади [30].

Склад працівників та структура управління КПНЗ «ЦЕНТУМ» наведено на рис. 2.6.

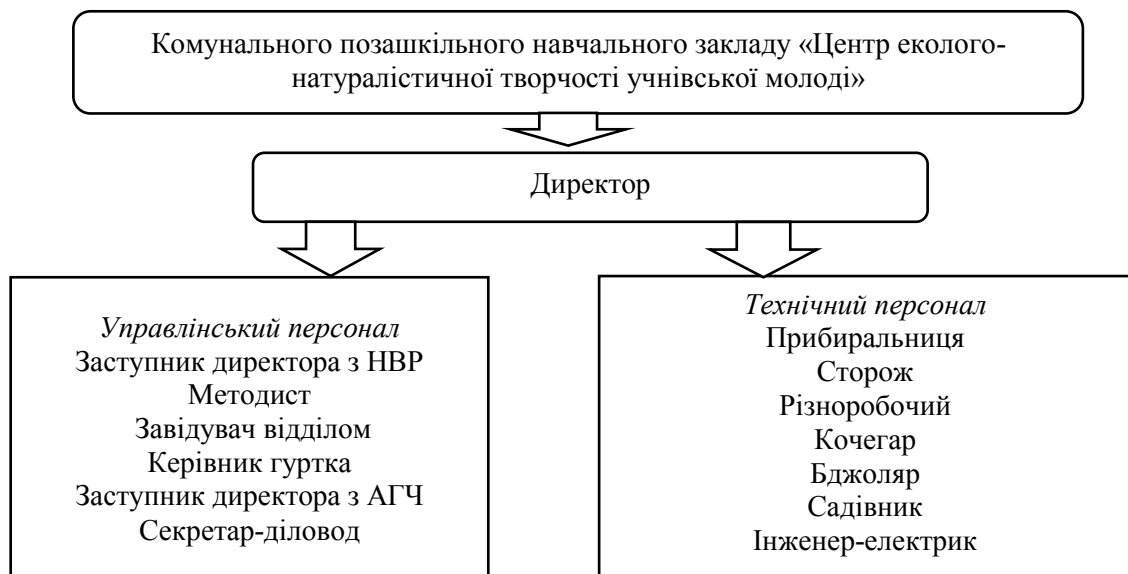


Рис. 2.6. Склад працівників та структура управління КПНЗ «ЦЕНТУМ»

Попередня оцінка кандидата на посаду в КПНЗ «ЦЕНТУМ» зазвичай охоплює кілька послідовних етапів, які дозволяють максимально об'єктивно визначити відповідність претендента вимогам посади. Спочатку відбувається аналіз поданих документів - резюме, копій дипломів, сертифікатів, трудової книжки тощо. Наступним етапом є співбесіда, під час якої оцінюються професійні знання, досвід роботи в освітній сфері, мотивація до діяльності та особисті якості кандидата. За потреби та у залежності від посади можуть бути організовані додаткові випробування: тестування, ситуаційні завдання

або демонстрація педагогічних навичок. Завершується оцінка формуванням висновку щодо доцільності працевлаштування претендента з урахуванням специфіки роботи в установі позашкільної освіти та потреб навчального закладу.

Кадрова політика підприємства знаходить своє практичне відображення у низці внутрішніх документів, які регламентують трудові відносини та взаємодію між працівниками й адміністрацією. Основними з них є колективний договір, у якому фіксуються соціальні гарантії, умови праці та взаємні зобов'язання сторін; правила внутрішнього трудового розпорядку, що встановлюють трудову дисципліну та режим роботи; індивідуальні трудові договори, які визначають права та обов'язки конкретного працівника; а також елементи корпоративної культури, що формують атмосферу співпраці, лояльності та ціннісної єдності в колективі. Усі ці документи забезпечують узгодженість дій у сфері управління персоналом і сприяють реалізації стратегічних цілей організації.

У діяльності КПНЗ «ЦЕНТУМ» організаційно-методична, навчально-виховна та інші види робіт відбуваються відповідно до плану роботи. У Плані роботи передбачено також окремі напрямки і кадрової політики, зокрема такі як: підвищення кваліфікації працівників, атестація працівників, організація методичних об'єднань. Плану роботи Комунального позашкільного навчального закладу «Центр еколого-натуралістичної творчості учнівської молоді» (КПНЗ «ЦЕНТУМ») на 2024/2025 навчальний рік наведено у додатку А.

На основі затвердженого плану роботи КПНЗ «ЦЕНТУМ» забезпечується раціональне та збалансоване розподілення службових обов'язків серед працівників, що дозволяє ефективно організувати робочий процес, уникнути надмірного перевантаження персоналу та створити сприятливі умови для якісного виконання освітньо-виховної, методичної та організаційної діяльності протягом усього навчального року. Завдяки чіткому плануванню навантаження розподіляється рівномірно відповідно до

посадових інструкцій і фахової спеціалізації працівників, що сприяє досягненню поставлених цілей закладу.

У діяльності КПНЗ «ЦЕНТУМ» не спостерігається висока плинність кадрів за 2023-2024 роки. У табл. 2.3. наведено аналіз динаміки кадрового складу у діяльності КПНЗ «ЦЕНТУМ» за 2023-2024 роки.

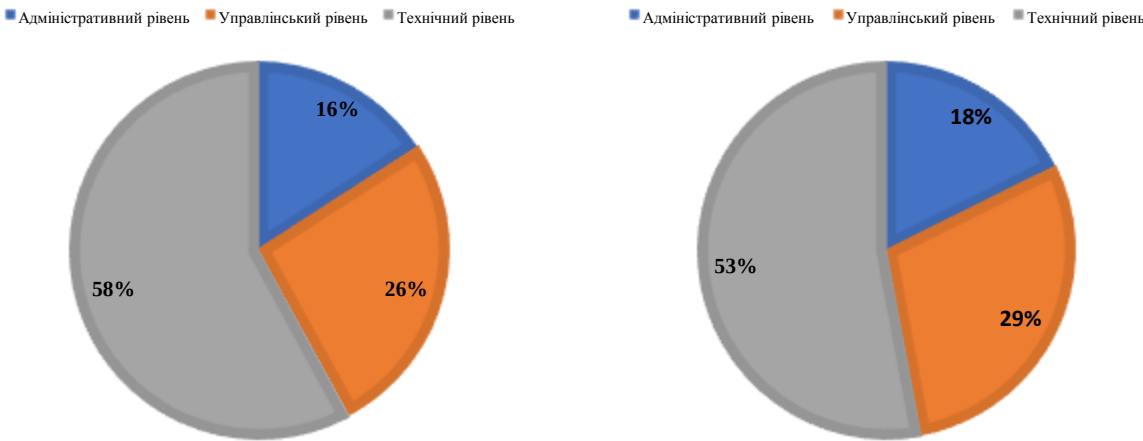
Таблиця 2.3

Аналіз динаміки кадрового складу у діяльності КПНЗ «ЦЕНТУМ» за 2023-2024 роки

Показники	2023 рік	2024 рік	2024/2023, %
Загальна середньорічна чисельність працівників, із них:	19	17	89,5
Адміністративний рівень	3	3	100,0
Управлінський рівень	5	5	100,0
Технічний рівень	11	9	81,8

У 2024 році відбулося загальне скорочення середньорічної чисельності працівників КПНЗ «ЦЕНТУМ» на 10,5% порівняно з 2023 роком. Основне зменшення припало на технічний рівень персоналу, де чисельність працівників знизилась з 11 до 9 осіб, тобто на 18,2%, що свідчить про оптимізацію допоміжного персоналу. У той же час кількість працівників адміністративного та управлінського рівнів залишилася незмінною, що вказує на стабільність управлінської структури закладу.

Структура штату КПНЗ «ЦЕНТУМ» за рівнями управління наведено на рис. 2.7.



2023 рік

2024 рік

Рис. 2.7. Структура штату КПНЗ «ЦЕНТУМ» за рівнями управління у 2023-2024 роках

Динаміки чисельності штатних працівників у діяльності КПНЗ «ЦЕНТУМ» у 2023-2024 роках наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка чисельності штатних працівників у діяльності
КПНЗ «ЦЕНТУМ» за 2023-2024 роки

Показники	2022	2023 рік	2024 рік
Загальна середньорічна чисельність працівників, із них:	21	19	17
Директор	1	1	1
Заступник директора з НВР	1	1	1
Методист	2	1	1
Завідувач відділом	3	2	2
Керівник гуртка	2	1	1
Заступник директора з АГЧ	1	1	1
Секретар-діловод	1	1	1
Прибиральниця	2	2	1
Сторож	4	4	3
Різноробочий	0	1	1
Кочегар	0	1	1
Бджоляр	1	1	1
Садівник	1	1	1
Інженер-електрик	2	1	1

У діяльності КПНЗ «ЦЕНТУМ» упродовж 2023-2024 років спостерігається поступове скорочення загальної середньорічної чисельності персоналу: з 21 особи у 2022 році до 19 у 2023-му і до 17 у 2024 році. Найбільш відчутне скорочення торкнулося технічного персоналу (прибиральниця, сторож, інженер-електрик), що свідчить про оптимізацію допоміжних посад, ймовірно, у зв'язку з економією бюджетних коштів або переглядом функціонального навантаження. Ключові управлінські посади (директор, заступники, секретар-діловод) залишалися стабільними упродовж трьох років, що забезпечує безперервність управління та стабільність організаційної структури.

Посада різноробочого, кочегара та методиста з'явилася або була відновлена у 2023 році, після чого залишилася сталою в 2024-му, що може свідчити про зміну в потребах КПНЗ «ЦЕНТУМ». Загалом динаміка вказує на раціоналізацію кадрової політики, спрямовану на збереження управлінського потенціалу та скорочення витратної частини за рахунок зменшення кількості допоміжного персоналу.

Разом з тим у КПНЗ «ЦЕНТУМ» дотримуються принципів трудової дисципліни. У випадку її порушення можуть бути застосовані дисциплінарні заходи у вигляді оголошення догани або звільнення з посади, що передбачено чинним трудовим законодавством і внутрішнім розпорядком закладу.

Оцінка динаміки якісного складу штатних працівників КПНЗ «ЦЕНТУМ» за 2022-2024 роки представлено на рис. 2.8.

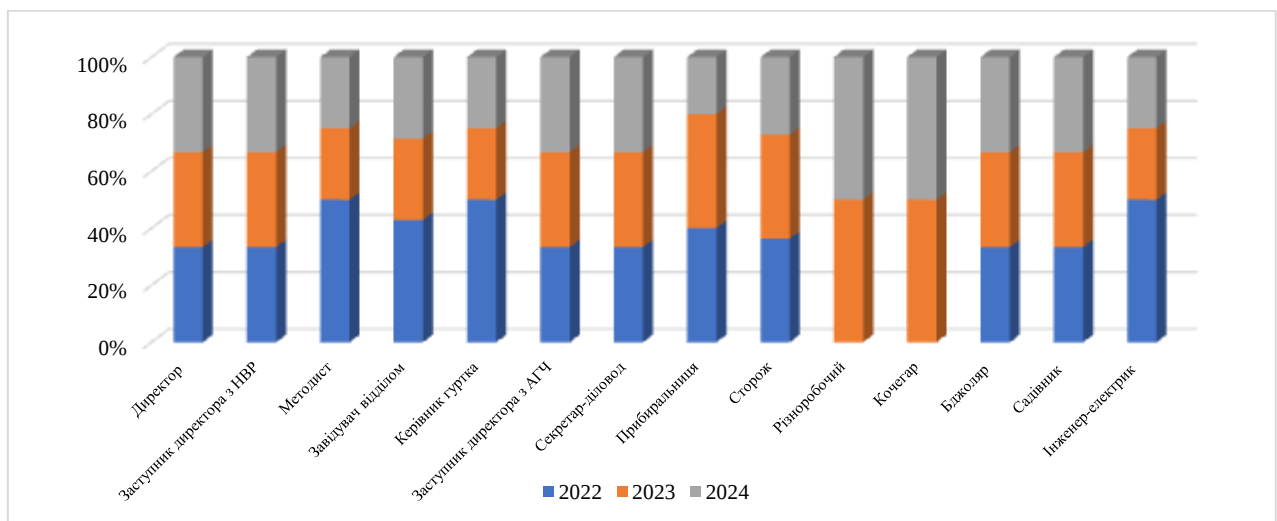


Рис. 2.8. Оцінка динаміки якісного складу штатних працівників КПНЗ «ЦЕНТУМ» за 2022-2024 роки

Аналіз кількісного складу персоналу КПНЗ «ЦЕНТУМ» дає змогу визначити структуру трудового колективу за статевими та віковими ознаками, що дозволяє оцінити його демографічний потенціал. Зокрема, поділ працівників на чоловіків і жінок, а також за віковими категоріями (20-40 років, 41-50 років, 51-60 років, 60 років та старше), дає змогу виявити рівень гендерного балансу, перспективи кадрового оновлення та потенційні

ризиками, пов'язані з віковим старінням персоналу. Проведений аналіз кількісного складу персоналу слугують підґрунтям для планування заходів із розвитку персоналу, збереження трудового потенціалу й формування стратегії оновлення кадрів (рис. 2.9).

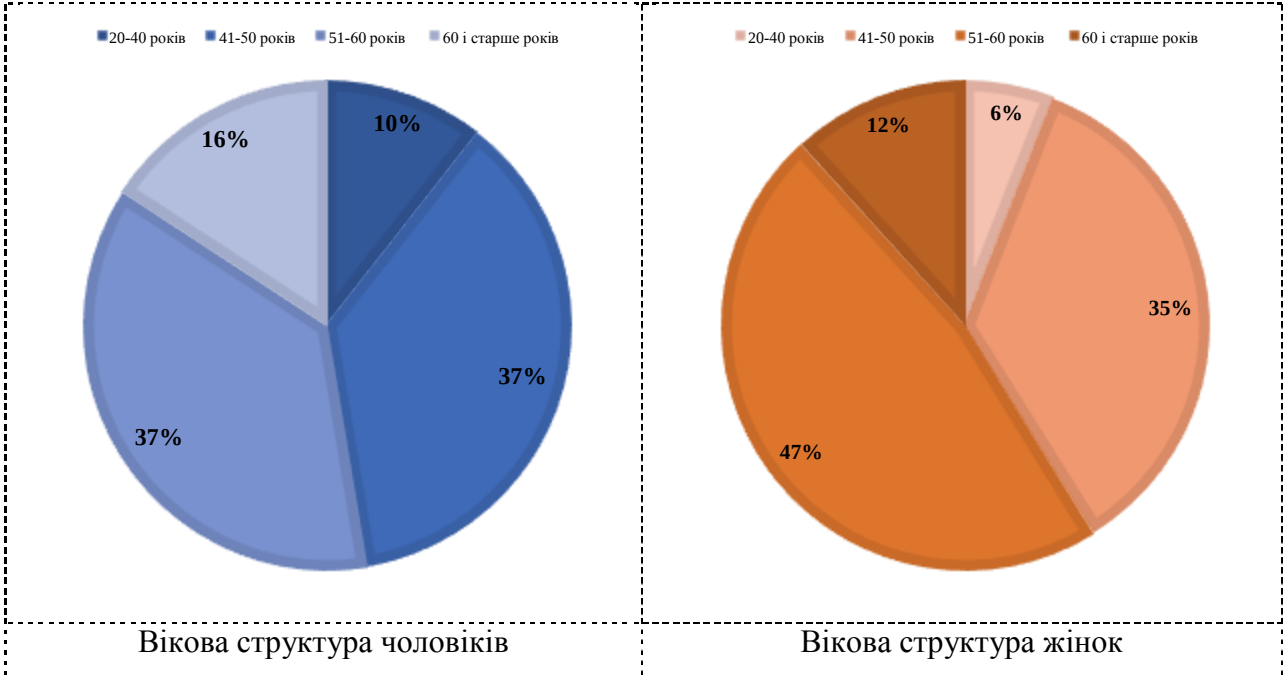


Рис. 2.9. Аналіз кількісного складу персоналу за віком та статтю КПНЗ «ЦЕНТУМ»

У звітному 2024 році у КПНЗ «ЦЕНТУМ» усього працювало 17 штатних працівників із них, 11 жінок та 6 чоловіків, починаючи з 2022 року кількість штатних працівників зменшилася на 5 чоловік. Серед жінок найчисельніша вікова категорія 51-60 років – 47%, трохи менше значення має вікова категорія 41-50 років – 35%. Серед чоловіків вікові категорії 41-50 років та 51-60 років мають однакове значення 37%. Нажаль частка молодих спеціалістів, як серед чоловіків, так і серед жінок є досить незначною, відповідно 10% та 6%.

Проведення якісного аналізу персоналу КПНЗ «ЦЕНТУМ» обов’язково передбачає розподіл працівників за рівнем здобутої освіти, що дозволяє більш точно оцінити кадровий потенціал підприємства та виявити його

сильні й слабкі сторони у контексті професійної підготовки працівників. Зокрема, аналіз охоплює поділ персоналу на три основні категорії: з вищою освітою, середньою професійною (технічною) освітою та загальною середньою освітою. Для формування ефективної системи підвищення кваліфікації, оптимального розподілу обов'язків, а також для визначення потреб у навчанні й професійному розвитку необхідним є проведення моніторингу рівня освіти штатних працівників (рис. 2.10).

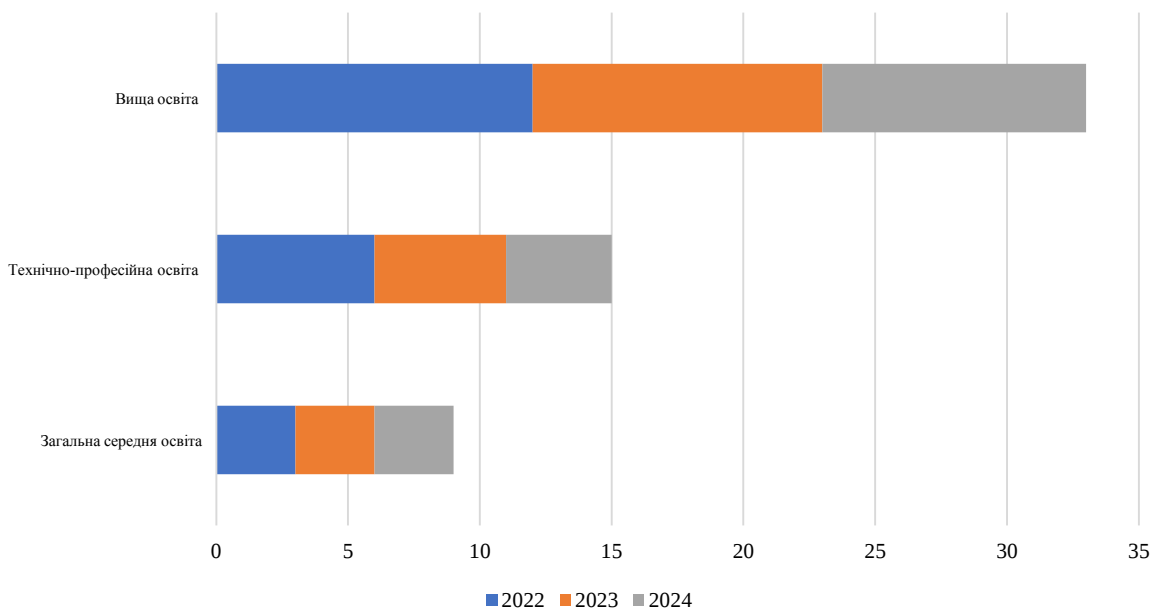


Рис. 2.10. Динаміка структури персоналу КПНЗ «ЦЕНТУМ» у 2022-2024 роках за рівнем освіти

Динаміка кадрового складу працівників КПНЗ «ЦЕНТУМ» за стажем роботи у період з 2022 по 2024 роки демонструє тенденції, що відображають як стабільність основного персоналу, так і поступові зміни в кадровій структурі (рис. 2.11).

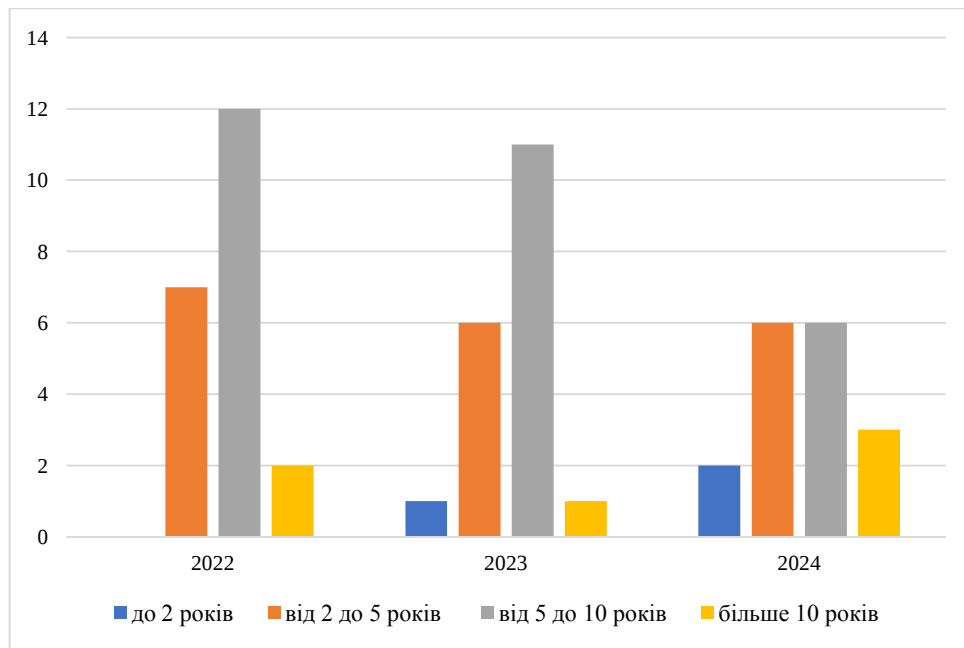


Рис. 2.11. Динаміка кадрового складу працівників КПНЗ «ЦЕНТУМ» за стажем роботи у 2022-2024 роках

Зокрема, упродовж трьох років простежується зменшення частки працівників зі стажем до 1 року, що може свідчити про зниження плинності кадрів і підвищення рівня адаптації нових співробітників. Водночас зросла кількість працівників зі стажем від 3 до 5 років, що є позитивною ознакою - компанія зберігає кваліфіковані кадри та забезпечує їм умови для професійного зростання.

Працівники зі стажем понад 10 років залишаються стабільною опорою підприємства, формуючи ядро досвідчених спеціалістів, що передають знання та корпоративні цінності молодшим колегам. Така структура за стажем роботи свідчить про ефективність кадрової політики компанії, спрямованої на збереження персоналу, посилення внутрішньої мотивації та створення сприятливого мікроклімату в колективі.

2.3. Аналіз механізму формування кадрового потенціалу КПНЗ «ЦЕНТУМ»

Формування кадрової політики є комплексним і неоднозначним процесом, який потребує системного підходу та зважених управлінських рішень. Її ефективне впровадження вимагає дотримання ряду ключових умов, серед яких важливе місце посідає забезпечення нормативно-правової бази, застосування сучасних науково-методичних підходів, врахування політичної ситуації, а також розробка дієвих організаційно-управлінських механізмів. Успішна кадрова політика повинна поєднувати стратегічні цілі підприємства з потребами персоналу, створюючи сприятливе середовище для професійного розвитку, мотивації та утримання талановитих працівників [24].

Основні елементи кадрової політики Комунального позашкільного навчального закладу «Центр еколого-натуралістичної творчості учнівської молоді» спрямовані на формування ефективної та стабільної команди професіоналів, які мають високий рівень кваліфікації, відповідальність та зацікавленість у розвитку позашкільної освіти, зокрема:

Залучення та підбір кадрів у діяльності КПНЗ «ЦЕНТУМ», що забезпечує процесу набору кваліфікованих фахівців через чітко визначені критерії відбору, що враховують не тільки професійні навички, а й здатність до творчої роботи з учнівською молоддю, а також вміння працювати в команді.

Навчання та професійний розвиток працівників КПНЗ «ЦЕНТУМ» передбачає постійне підвищення кваліфікації педагогів та інших співробітників через організацію тренінгів, семінарів, курсів підвищення кваліфікації та участь у фахових заходах.

Мотивація та стимулювання працівників КПНЗ «ЦЕНТУМ» передбачає встановлення системи преміювання та заохочень, яка сприяє підвищенню рівня зацікавленості персоналу у досягненні поставлених цілей. Окрім матеріальних стимулів, особлива увага приділяється моральному визнанню та підтримці індивідуальних досягнень співробітників.

Соціальні гарантії та умови праці передбачають забезпечення комфортних та безпечних умов праці для всіх співробітників, а також надання соціальних пільг і гарантій, таких як медичне обслуговування, відпустки, компенсації за зайву роботу.

Корпоративна культура дозволить сформувати сприятливої атмосфери у колективі, заснованої на взаємоповазі, підтримці та співпраці. Розвиток комунікації між різними рівнями персоналу, створення умов для особистісного росту співробітників.

Після етапу стратегічного планування кадрової політики у діяльності КПНЗ «ЦЕНТУМ» розпочинається практична реалізація - процес добору персоналу. На цьому етапі ключову увагу приділяють відповідності кандидатів вимогам посади: оцінюється рівень їхньої освіти, професійна підготовка, практичний досвід, а також особисті якості, зокрема комунікативні навички та здатність до командної роботи. Для забезпечення ефективного виконання посадових обов'язків важливо, щоб обраний працівник володів усім необхідним набором компетенцій, що прямо відповідає специфіці майбутньої діяльності. Успішне вирішення завдань у сфері найму персоналу залежить від точного дотримання кваліфікаційних стандартів і професійно-посадових критеріїв.

Виплати за працю в організації проводяться відповідно до тарифної системи оплати праці, яка базується на встановлених місячних посадових окладах. Така система застосовується для різних категорій працівників, зокрема керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців. Посадові оклади визначаються з урахуванням складності виконуваних обов'язків, рівня відповідальності, кваліфікації працівника та чинного законодавства. Такий підхід забезпечує прозорість у нарахуванні заробітної плати та сприяє формуванню справедливої системи винагороди за виконану працю.

Доплати до заробітної плати встановлюються за погодженням між працівником і роботодавцем, після чого закріплюються відповідним наказом керівника. Така система стимулювання передбачає гнучке реагування на

додаткове навантаження та особливі умови праці, забезпечуючи справедливую компенсацію за виконання додаткових обов'язків. Серед основних видів доплат можна виокремити наступні: за суміщення професій (посад); за розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт; за роботу в нічний час; за використання дезінфікуючих і миючих засобів; за керівництво навчальною практикою; за тимчасове виконання обов'язків відсутнього працівника.

КПНЗ «ЦЕНТУМ» також реалізує соціально орієнтовану політику підтримки працівників, надаючи матеріальну допомогу у складних життєвих ситуаціях. Зокрема, у разі смерті працівника або його близьких родичів виплачується одноразова грошова допомога. Крім того, передбачені виплати у разі: призову або вступу працівника на військову службу та порушення роботодавцем норм трудового законодавства або умов колективного договору.

У КПНЗ «ЦЕНТУМ» передбачено низку стимулюючих заходів для заохочення працівників за сумлінну працю та високі досягнення. Серед них – оголошення подяки, вручення почесної грамоти, що відбувається згідно з відповідним наказом керівництва та урочисто вручається працівникам. Інформація про заохочення обов'язково фіксується в трудовій книжці співробітника. Для працівників, які демонструють відповідальне ставлення до службових обов'язків і досягають стабільних результатів, передбачено соціальні переваги – зокрема, пільги у сфері культурного відпочинку (надання путівок до санаторно-курортних установ, будинків відпочинку) та створення умов для професійного зростання.

Режим праці та відпочинку на підприємстві є регламентованим і відповідає вимогам чинного законодавства України. Його основні положення закріплені у колективному договорі, що є обов'язковим до виконання всіма працівниками. Робочий графік встановлюється без особливих відхилень - зі звичайною тривалістю робочого дня та дотриманням усіх соціальних

гарантій. Зокрема, у передсвяткові дні тривалість роботи скорочується на одну годину.

Максимальна тривалість робочої зміни в умовах нормального виробничого процесу не перевищує 12 годин. Водночас підприємство забезпечує всім працівникам право на щорічну основну оплачувану відпустку тривалістю 24 календарні дні. Цей термін може бути подовжений на 2 календарні дні за кожні 2 роки безперервної роботи, проте загальна тривалість не може перевищувати 28 календарних днів. При формуванні графіків відпусток адміністрація враховує не лише виробничу потребу, а й індивідуальні обставини працівників, зокрема їхні сімейні ситуації, побажання та можливості для повноцінного відпочинку. Такий підхід сприяє підтриманню трудової дисципліни, зниженню стресових навантажень і зміцненню лояльності персоналу.

Основні заходи з організації кадрової роботи у діяльності КПНЗ «ЦЕНТУМ» спрямовані на створення ефективної системи управління персоналом, яка забезпечує якісний добір, розвиток і утримання фахівців. Зокрема, організація кадрової роботи передбачає чітке ведення кадрового діловодства, своєчасне оновлення особових справ працівників, контроль за дотриманням вимог трудового законодавства та внутрішніх нормативних документів. Важливу роль відіграє систематичне планування потреби у кадрах, відповідно до освітньо-виховного навантаження та специфіки гурткової діяльності. У межах кадрової роботи здійснюється професійна орієнтація, підвищення кваліфікації педагогів, атестація, організація наставництва для новоприйнятих працівників, а також моніторинг трудової дисципліни. З метою формування згуртованого та мотивованого колективу впроваджуються заходи морального та матеріального стимулювання, враховується внесок кожного працівника в успішне функціонування закладу. Також важливою складовою є підтримання сприятливого психологічного клімату та налагодженої комунікації всередині колективу.

Аналіз елементів витрат у діяльності КПНЗ «ЦЕНТУМ» за 2023-2024 роки наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз елементів витрат у діяльності КПНЗ «ЦЕНТУМ»
за 2023-2024 роки

Елементи витрат	Роки		Зміни (грн)	Зміни (%)
	2023	2024		
Витрати на оплату праці	2 958 505,00	2 979 388,00	20 883,00	0,7%
Відрахування на соціальні заходи	340 134,00	551 892,00	211 758,00	62,3%
Матеріальні витрати	0,00	0,00	0,00	0%
Амортизація	8 637,00	6 088,00	-2 549,00	-29,5%
Інші витрати	13 984,00	11 618,00	-2 366,00	-16,9%
Усього елементи витрат	3 321 260,00	3 548 986,00	227 726,00	6,9%

У діяльності КПНЗ «ЦЕНТУМ» за 2023-2024 роки витрати на оплату праці майже не змінилися, збільшення на 0,7%, що може бути результатом стабільності в політиці оплати праці. Також значно зросли відрахування на соціальні заходи на 62,3%, що свідчить про введення нових соціальних програм або підвищення ставок соціальних відрахувань. Матеріальні витрати залишаються відсутніми, що може свідчити про ефективне управління матеріальними ресурсами. Амортизація знизилася на 29,5%, що може свідчити про зменшення вартості основних засобів або відсутність нових капітальних інвестицій. Інші витрати зменшилися на 16,9%, що може свідчити про зниження неформальних витрат або більшу ефективність витрачання коштів. Загалом елементи витрат у діяльності КПНЗ «ЦЕНТУМ» збільшився на 6,9%, що в основному зумовлено значним зростанням витрат на соціальні заходи. У 2024 році основним чинником зростання витрат стали соціальні відрахування, що суттєво зросли порівняно з іншими статтями. При цьому інші витрати зазнали незначних змін або скорочень, що свідчить про загальну тенденцію до стабільності фінансового управління при зростанні соціального навантаження на бюджет організації.

Комунікація всередині колективу КПНЗ «ЦЕНТУМ» функціонує на високому рівні завдяки компактним розмірам трудового колективу та багаторічній спільній роботі його членів, що створює сприятливе середовище для ефективного обміну інформацією, швидкого прийняття рішень та злагоджених дій. Якісне спілкування в колективі базується на таких ключових принципах у діяльності КПНЗ «ЦЕНТУМ», зокрема: взаємна повага та довіра - кожен працівник має змогу вільно висловити свою думку, бути почутим і отримати підтримку; прозорість у комунікації - керівництво відкрито інформує колектив про всі важливі зміни, плани та рішення; орієнтація на спільний результат - обговорення завдань і проблем відбувається конструктивно, з метою пошуку найкращих рішень; регулярний зворотний зв'язок - працівники мають змогу отримати об'єктивну оцінку своєї діяльності та внести пропозиції щодо вдосконалення робочого процесу; підтримка ініціативності - заохочуються ідеї та пропозиції, що сприяють розвитку установи та покращенню умов праці.

Оцінка плинності трудового потенціалу КПНЗ «ЦЕНТУМ» за 2022–2024 роки представлена на рис. 2.12.

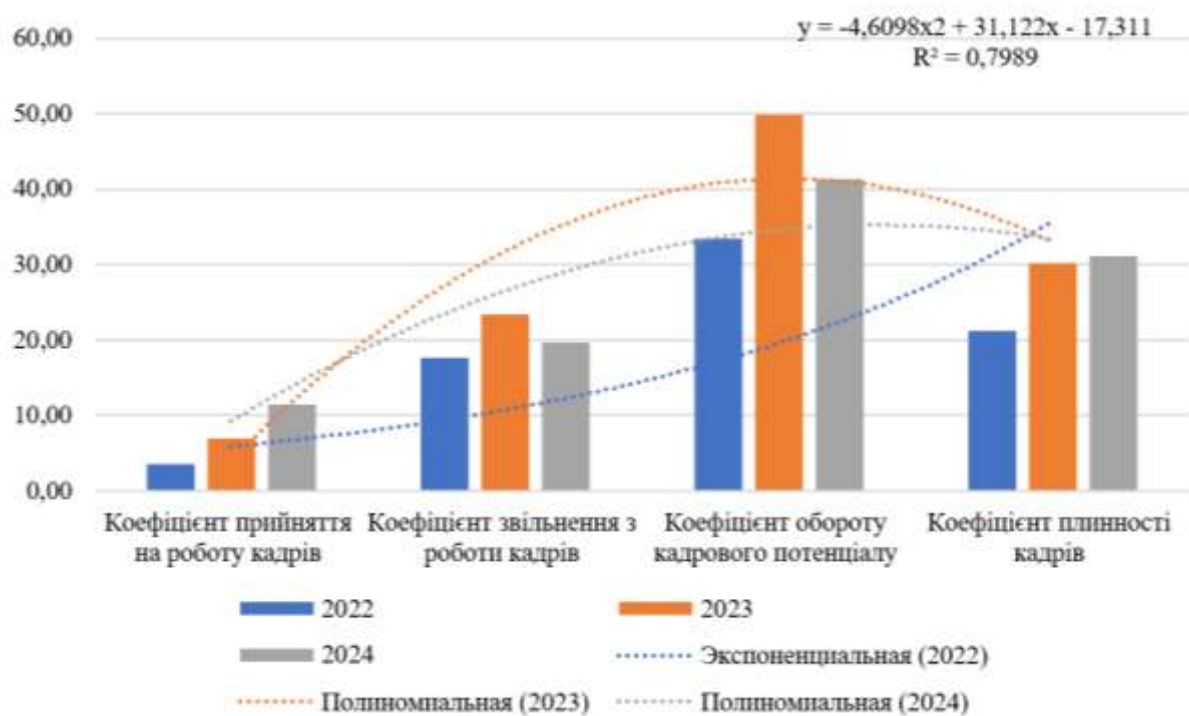


Рис. 2.12. Динаміка показників плинності кадрів у діяльності КПНЗ «ЦЕНТУМ» за 2022-2024 роки

Проведений аналіз дає змогу проаналізувати зміни у кадровому складі КПНЗ «ЦЕНТУМ» за три роки, що виявити тенденції звільнень та прийому працівників, оцінити рівень стабільності персоналу, а також визначити потенційні ризики, пов'язані з втратою кваліфікованих кадрів. Результати оцінки слугують підґрунтям для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері кадрової політики та розробки заходів щодо зниження рівня плинності персоналу.

Основні напрями кадрової роботи КПНЗ «ЦЕНТУМ» зосереджуються на створенні сучасної, гнучкої кадрової структури, яка здатна реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Важливим завданням є забезпечення якісного відтворення персоналу шляхом залучення кваліфікованих фахівців та утримання цінних працівників. Особлива увага приділяється розробці програм професійного розвитку, що сприяє зростанню компетенцій і підвищенню ефективності праці.

Також ключовими елементами кадрової політики КПНЗ «ЦЕНТУМ» є раціональне використання потенціалу працівників та об'єктивна оцінка результатів їхньої діяльності. Для цього впроваджуються ефективні системи мотивації, які включають як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Створення умов для професійного та кар'єрного зростання, а також підвищення зацікавленості працівників у досягненні стратегічних цілей підприємства, забезпечує стійкий розвиток кадрового потенціалу.

У своїй діяльності КПНЗ «ЦЕНТУМ» здійснює комплексну політику у сфері охорони праці, орієнтовану на створення безпечних і комфортних умов для виконання трудових обов'язків. Зокрема, впроваджуються систематичні заходи щодо досягнення та підтримання встановлених нормативів безпеки, гігієни праці та виробничої санітарії, що включає регулярну перевірку технічного стану обладнання, забезпечення працівників засобами

індивідуального захисту, проведення інструктажів та навчання з техніки безпеки. Особлива увага приділяється профілактиці виробничого травматизму, попередженню професійних захворювань, а також недопущенню надзвичайних ситуацій і аварій. З цією метою розробляються та реалізуються програми з підвищення культури безпеки, удосконалюються внутрішні регламенти і проводиться моніторинг дотримання вимог охорони праці на кожному робочому місці. Крім того, КПНЗ «ЦЕНТУМ» співпрацює з державними органами контролю у сфері охорони праці, залучаючи експертів для оцінки ризиків і впровадження сучасних методів управління безпекою.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНОГО ПОЗАШКІЛЬНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ «ЦЕНТР ЕКОЛОГО-НАТУРАЛІСТИЧНОЇ ТВОРЧОСТІ УЧНІВСЬКОЇ МОЛОДІ»

3.1. Напрями покращення кадрової політики у діяльності КПНЗ «ЦЕНТУМ»

Суттєвим аспектом, на який варто звернути увагу КПНЗ «ЦЕНТУМ», є розуміння того, що кадрова політика - це не лише сукупність правил, процедур і вимог щодо підбору персоналу. Саме комплексний підхід до управління людськими ресурсами, який включає планування кар'єрного зростання працівників, створення комфортного та безпечного трудового середовища, підтримку професійного розвитку, а також стимулювання досягнення високих результатів. З огляду на це, керівництву підприємства слід приділити особливу увагу формуванню ефективної кадрової стратегії, яка буде збалансованою - орієнтованою одночасно і на потреби організації, і на очікування працівників, що дозволить не лише зменшити плинність кадрів, а й підвищити рівень залученості персоналу, сприяти формуванню позитивного іміджу підприємства та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Серед ключових напрямів кадрової політики для КПНЗ «ЦЕНТУМ» важливе місце займає стратегічне планування людських ресурсів, що передбачає системну оцінку наявного кадрового потенціалу, прогнозування потреб у персоналі на майбутнє, а також аналіз ефективності попередніх заходів з набору працівників.

Не менш важливим напрямом для КПНЗ «ЦЕНТУМ» є адаптація та навчання працівників, що включає визначення потреби у підвищенні кваліфікації, проведення регулярних навчальних заходів, оцінку ефективності адаптаційних програм, а також обов'язкове тестування після завершення навчання. Також саме адаптація і навчання для персоналу КПНЗ «ЦЕНТУМ» сприяє швидкій інтеграції нових працівників у колектив та підвищує їх професійну компетентність. У сфері мотивації директору КПНЗ «ЦЕНТУМ» варто звернути увагу організації атестацій персоналу, а також підтримці сильної організаційної культури, що формує належний морально-психологічний клімат.

Оцінювання персоналу передбачає систематичний моніторинг діяльності працівників, виявлення рівня їх продуктивності, ефективності та відповідності займаним посадам. Всі ці складові формують цілісну систему управління персоналом, яка спрямована на довготривалий розвиток трудового потенціалу підприємства.

Так, для КПНЗ «ЦЕНТУМ» доцільним є впровадження системи заходів, що охоплюють всі етапи життєвого циклу працівника на підприємстві. Зокрема, для претендентів на керівні посади може проводитись тестування та структуровані інтерв'ю, що дозволяють виявити не лише професійні знання, але й управлінські компетенції. Для нових працівників варто передбачити адаптаційну програму з призначенням наставника (або buddy), який допоможе швидше освоїтися на робочому місці, ознайомитися з внутрішніми процедурами та організаційною культурою.

У табл. 3.1 наведено план заходів щодо покращення кадрової політики у діяльності КПНЗ «ЦЕНТУМ» на 2025-2026 роки.

Таблиця 3.1

План кадрових заходів на 2025–2026 рр. КПНЗ «ЦЕНТУМ»

Назва заходу	Термін виконання	Відповідальні особи	Очікуваний результат
Аналіз кадрового складу та потреб у педагогічних кадрах	Вересень 2025 р.	Директор, методист	Визначення кадрових потреб, виявлення вакансій

Оновлення посадових інструкцій та трудових договорів	Жовтень 2025 р.	Директор	Відповідність обов'язків чинному законодавству
Формування кадрового резерву	Листопад 2025 р.	Директор, завідувачі відділів	Забезпечення безперервності у разі плинності кадрів
Проведення атестації педагогічних працівників	Лютий–березень 2026 р.	Атестаційна комісія	Підвищення кваліфікаційної категорії, мотивація до професійного зростання
Проведення підвищення кваліфікації	Протягом 2025-2026 рр.	Директор, відповідальні за навчання	Оновлення знань та навичок, освоєння інновацій
Моніторинг рівня професійної компетентності працівників	Квітень 2026 р.	Методист, заступник директора	Визначення потреб у додатковому навчанні
Заохочення працівників (премії, подяки, грамоти)	Протягом 2025-2026 рр.	Директор	Підвищення мотивації та згуртованості колективу
Проведення інструктажів з охорони праці та безпеки дітей	Щоквартально	Відповідальний з охорони праці	Дотримання вимог безпеки праці та навчального процесу
Аналіз ефективності кадрових заходів	Червень 2026 р.	Директор, методична служба	Оцінка результативності, планування на наступний рік

Для забезпечення стабільного розвитку підприємства у 2025-2026 роках доцільно впровадити низку ціннісних орієнтирів, які стануть основою для ефективної комунікації як всередині колективу, так і у взаємодії з зовнішнім середовищем. В умовах динамічного середовища та високої конкуренції комунікація має не лише інформативний, а й стратегічний характер. На рис. 3.1 представлено ціннісні орієнтири ефективного спілкування у колективі, рекомендовані для КПНЗ «ЦЕНТУМ» на 2025-2026 роки.

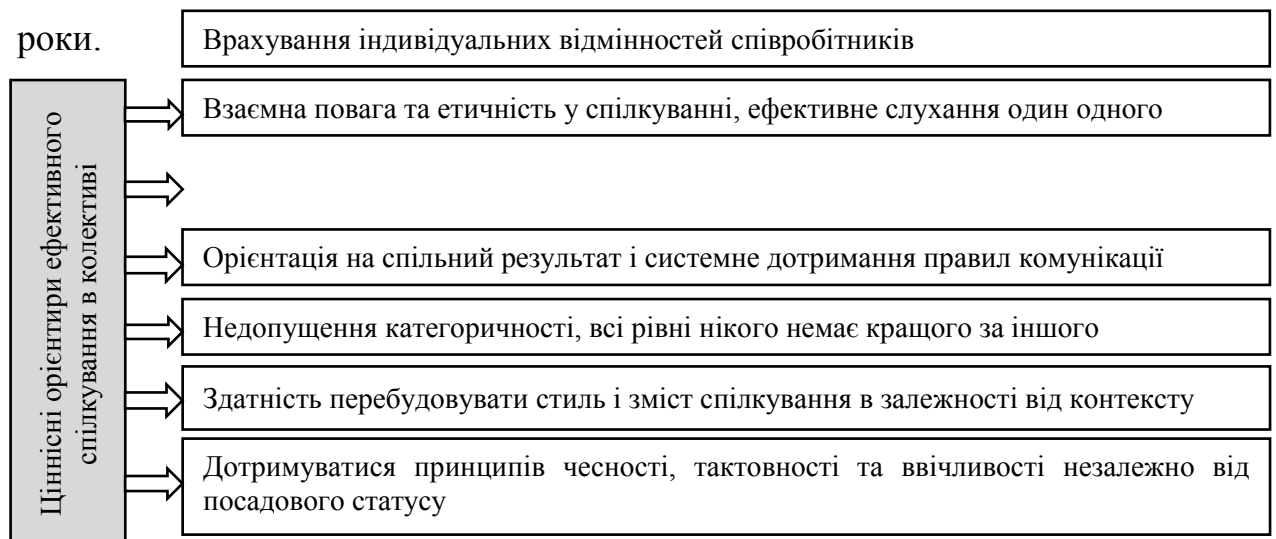


Рис. 3.1. Ціннісні орієнтири ефективного спілкування у колективі, рекомендовані для КПНЗ «ЦЕНТУМ» на 2025-2026 роки

З метою запобігання виникненню конфліктних ситуацій КПНЗ «ЦЕНТУМ» доцільно також впровадити систему цінностей взаємодії, яка стане основою для формування здорового психологічного клімату та ефективної командної роботи. У сучасних умовах діяльності підприємств, коли успіх значною мірою залежить від гармонії в колективі, недопущення непорозумінь і конфліктів стає пріоритетом кадрової політики (рис. 3.2) .

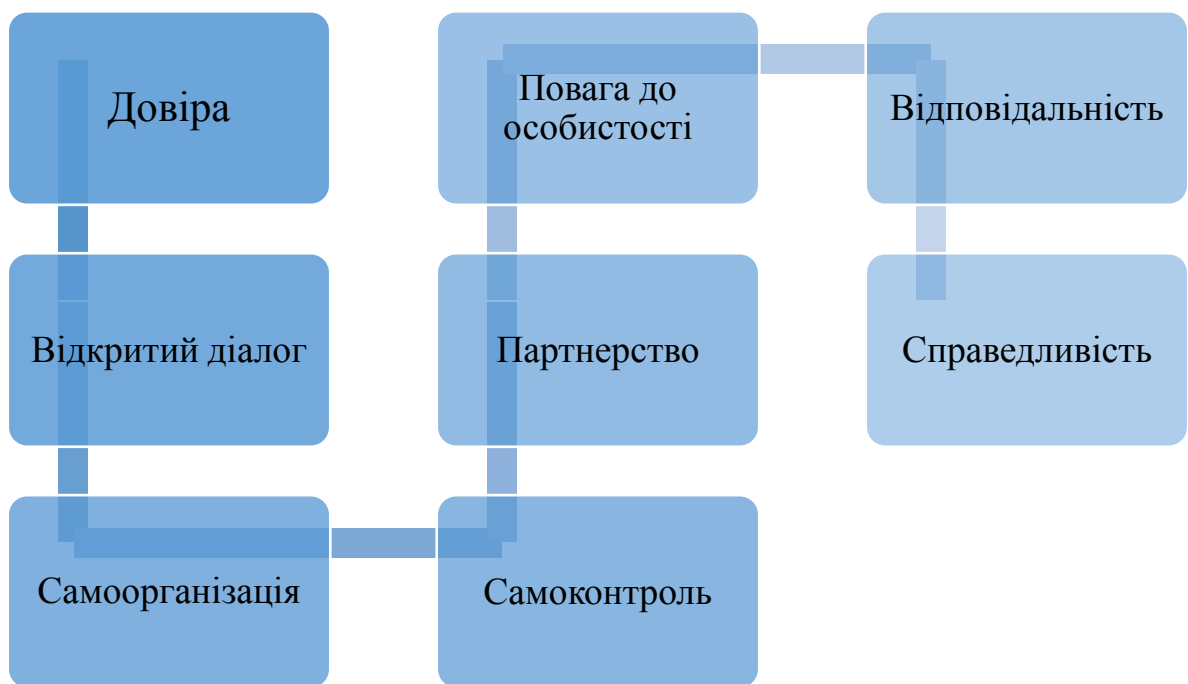


Рис. 3.2. Заходи щодо запобігання виникненню конфліктних ситуацій КПНЗ «ЦЕНТУМ»

Також, у діяльності КПНЗ «ЦЕНТУМ» пропонується акцентувати увагу на таких ключових цінностях взаємодії: взаємна впевненість у надійності та добросовісності колег, яка знижує напругу і сприяє відкритості у спілкуванні; прийняття індивідуальності кожного працівника, толерантне ставлення до різних точок зору, культури, досвіду та стилю роботи; усвідомлення та прийняття особистої відповідальності за власні дії, рішення і внесок у спільний результат; готовність до конструктивного обговорення

проблем, вміння слухати і бути почутим, уникнення прихованого невдоволення; прагнення до врівноваженості, уміння контролювати емоції, уникати імпульсивних реакцій у напружених ситуаціях. Запровадження зазначених заходів дозволить знизити ймовірність внутрішніх конфліктів, підвищити згуртованість колективу, сприяти формуванню сприятливого мікроклімату та посилити загальну ефективність управлінської взаємодії.

Так як, КПНЗ «ЦЕНТУМ» фінансується з бюджету, тому існує певна обмеженість у фінансових можливостях. Оскільки більшість з кадрових заходів, таких як внутрішнє навчання, тренінги, тимбілдінг та інші, що не потребує великих коштів, підприємство може ефективно організувати їх без значних витрат.

Так, корпоративні заходи та тимбілдінг в основному проводиться за рахунок власних коштів та профспілкових внесків, також для цих заходів можна мінімізувати витрати, організовуючи їх без виїзду на курорти або дорогі місця, використовуючи можливості приміщення центру.

3.2. Заходи щодо навчання і розвитку персоналу у діяльності КПНЗ «ЦЕНТУМ»

Важливим у діяльності КПНЗ «ЦЕНТУМ» є планування витрат на розвиток персоналу. Необхідно директору і методисту в кінці року необхідно провести оцінку результативності, щоб визначити, чи призвели витрати до покращення ефективності роботи, мотивації працівників, а також до зниження плинності кадрів. При формуванні бюджету, важливо врахувати, що основний акцент має бути на ефективності витрат і максимальному використанні наявних ресурсів.

Для організації професійного навчання персоналу на КПНЗ «ЦЕНТУМ», методист розробляє план підвищення кваліфікації, що включає підготовку та проведення різноманітних тренінгів, семінарів, курсів, а також участь працівників у зовнішніх програмах підвищення кваліфікації.

Планування підвищення кваліфікації базується на аналізі потреб організації та розвитку конкретних компетенцій у персоналу.

Результатом професійного навчання є документ, що підтверджує підвищення кваліфікації, зокрема сертифікат, диплом або інший документ, який засвідчує рівень здобутих знань і навичок. Сертифікат - це документи не лише є свідченням успішного завершення навчальної програми, а й формують основу для подальшого кар'єрного росту співробітників.

Директор і методист КПНЗ «ЦЕНТУМ» відповідно до своїх посадових інструкцій, бере активну участь в організації адаптації новоприйнятих працівників. Водночас, директор і методист має бути залучений до розробки пропозицій щодо розвитку персоналу, які включають планування ділової кар'єри, визначення шляхів навчання та розвитку кожного працівника, а також впровадження заходів для підвищення їх кваліфікації.

Процес реалізації навчання на підприємстві розпочинається з моменту офіційного затвердження навчального плану, який окреслює послідовність дій, обсяги та форми підготовки персоналу. На кожному етапі впровадження навчальних заходів здійснюється постійний моніторинг, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення від програми, коригувати хід реалізації та забезпечувати якісне виконання запланованих ініціатив. Контроль за реалізацією програми здійснюється відповідальними особами, які фіксують рівень залучення працівників, якість засвоєння матеріалу та дотримання строків проведення занять. Однак ключову роль у досягненні цілей навчання відіграють самі працівники – їхня зацікавленість, мотивація та готовність до розвитку.

Система внутрішнього навчання може реалізовуватись у вигляді ділових ігор двічі на рік, кейс-навчання, що базується на реальних ситуаціях з практики підприємства, а також лекцій, які проводять як керівники підрозділів, так і запрошені експерти, що дозволяє підтримувати актуальність знань і навичок без значних витрат (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Напрями реалізації заходів щодо навчання і розвитку персоналу у
діяльності КПНЗ «ЦЕНТУМ»

Напрями реалізації	Характеристика напрямів реалізації
Підвищення кваліфікації педагогічних працівників	Проводиться систематичне направлення працівників на курси підвищення кваліфікації відповідно до вимог атестації та професійного розвитку, що дозволяє оновлювати знання відповідно до сучасних вимог освіти та екологічної науки
Самоосвіта та участь у професійних спільнотах	Працівники активно залучаються до участі в методичних об'єднаннях, семінарах, вебінарах, а також ведуть власну дослідницьку чи творчу діяльність
Внутрішні навчання та обмін досвідом	На базі закладу регулярно проводяться внутрішні тренінги, круглі столи, презентації власних методик, що дасть змогу поширювати кращі практики та підвищувати рівень професійної компетентності працівників
Стимулювання до навчання	Результати участі у навчальних заходах враховуються під час атестації, преміювання, надання подяк чи рекомендацій для участі в обласних і національних програмах

Для оцінки знань, умінь і навичок працівників, а також їх відповідності займаній посаді і планування кар'єрного зростання, в організації щорічно проводиться планова атестація співробітників. Процеси оцінки у частині кадрової політики дозволять отримати цінну інформацію щодо рівня підготовленості персоналу, виявити слабкі місця в їх професійних навичках та визначити напрями для подальшого розвитку.

Підбиваючи підсумки атестації, у КПНЗ «ЦЕНТУМ» може не лише побачити недоліки у підготовці своїх працівників, але й зрозуміти рівень їх мотивації до навчання. Критично важливим, оскільки без достатньої мотивації процес навчання може стати лише формальністю. Тому важливо, щоб атестація не тільки служила інструментом для оцінки, але й стимулювала працівників до активної участі в освітніх програмах, кар'єрному рості та розвитку.

Фактор мотивації на навчання має стати основою для створення умов, за яких кожен працівник буде прагнути до постійного професійного

вдосконалення, адже саме через навчання та розвиток реалізуються можливості для кар'єрного зростання і досягнення нових висот у роботі. В результаті атестації організація отримує не лише інформацію для коригування навчальних планів, але й стимулює працівників до досягнення нових результатів, що сприяє загальному розвитку компанії.

Існують різні види навчання, але для КПНЗ «ЦЕНТУМ» найбільш релевантними є самонавчання та внутрішнє навчання, що здійснюється безпосередньо в межах підприємства. Вибір цих форм навчання обґрунтовується кількома важливими факторами.

По-перше, внутрішнє навчання не потребує значних фінансових витрат, оскільки воно організовується безпосередньо на підприємстві, що дозволяє суттєво знизити витрати на зовнішні тренінги чи залучення зовнішніх фахівців. Окрім того, таке навчання розробляють і проводять співробітники КПНЗ «ЦЕНТУМ», що дозволяє врахувати специфіку роботи, внутрішні процеси та потреби організації.

Перевагою внутрішнього навчання є також його ефективність у контексті розвитку корпоративної культури та командної роботи. Працівники мають можливість взаємодіяти з колегами, що створює сприятливе середовище для навчання та обміну знаннями. Крім того, процес навчання в межах підприємства піддається легшому контролю, що дозволяє керівництву оцінювати його ефективність та коригувати програми навчання у разі необхідності.

Таким чином, впровадження самонавчання та внутрішнього навчання в КПНЗ «ЦЕНТУМ» дозволить не лише знизити витрати, але й підвищити рівень компетенцій працівників, що сприятиме покращенню загальної продуктивності підприємства.

З огляду на чисельність працівників та обмеженість ресурсів, для КПНЗ «ЦЕНТУМ» доцільно впроваджувати також і групове навчання. Формат групового навчання є ефективним з точки зору організаційної логістики та витрат розробка єдиної програми для кількох працівників дає змогу

оптимізувати навчальний процес, зекономити час викладачів та зменшити фінансові витрати на проведення окремих занять.

Крім того, групове навчання сприяє активній взаємодії між працівниками, покращенню командної роботи, формуванню єдиного підходу до вирішення виробничих завдань, що особливо важливо для підприємств комунального типу, де злагодженість у діях персоналу має ключове значення.

Відповідно до класифікації за цільовим призначенням, КПНЗ «ЦЕНТУМ» доцільно реалізовувати такий напрям навчання, як підвищення кваліфікації. Підвищення кваліфікації дозволяє персоналу оновлювати свої знання та освоювати нові технології чи методи роботи.

У табл. 3.3 представлено можливі варіанти групового навчання та самонавчання для працівників КПНЗ «ЦЕНТУМ».

Таблиця 3.3

Пропозиції варіантів групового навчання та самонавчання для
працівників КПНЗ «ЦЕНТУМ»

Назва курсу	Мета	Очікувані результати	Формат проведення
1. Ефективна комунікація у команді	Розвинути вміння слухати, чітко висловлювати думки, давати зворотний зв'язок	Покращення взаєморозуміння в колективі, зменшення конфліктів	Очні тренінги + практичні вправи
2. Емоційний інтелект у професійній діяльності	Навчити розпізнавати й регулювати емоції свої та інших	Підвищення стресостійкості, покращення атмосфери в колективі	Онлайн-курс або мікротренінги
3. Командна робота: побудова довіри та співпраці	Формування навичок ефективної взаємодії у групі	Зміцнення командного духу, ефективне розв'язання завдань у групі	Тімбілдинг, воркшопи, симуляції
4. Управління часом та пріоритетами	Навчити ефективно планувати робочий час та ресурси	Зниження перевантаження, підвищення продуктивності	Онлайн або комбінований курс
5. Лідерство в освітньому середовищі	Формування лідерських якостей серед активних працівників	Створення ініціативних груп, підтримка інновацій	Менторські програми, групові сесії
6. Конфлікти та шляхи їх вирішення	Навчити конструктивному вирішенню конфліктів	Зниження напруги, покращення комунікації	Практичні кейси + рольові ігри

7. Психологічна безпека в колективі	Розуміння важливості емоційної підтримки на роботі	Підвищення задоволеності працівників, підтримка морального клімату	Семінари з психологом
-------------------------------------	--	--	-----------------------

Важливо забезпечити працівникам можливість постійного професійного розвитку та оновлення знань у межах їхньої спеціалізації. Організація курсів підвищення кваліфікації не лише сприяє особистісному зростанню співробітників, а й відкриває перед ними перспективи кар'єрного просування. У свою чергу, є вигідним для самої організації, адже дозволяє формувати внутрішній кадровий резерв із мотивованих і лояльних працівників, готових займати керівні або відповідальні посади.

На рис. 3.3 представлено пропозиції щодо безкоштовних курсів на платформі Prometheus направлені на саморозвиток, розвиток комунікаційних навичок та удосконалення роботи у колективі.



Рис. 3.3 Пропозиції безкоштовних курсів Prometheus для саморозвитку, розвитку комунікаційних навичок та навичок командної роботи у колективі КПНЗ «ЦЕНТУМ»

Курси рекомендовано впроваджувати поетапно, із регулярною оцінкою результатів через анкетування, фокус-групи та інтерв'ю з учасниками. За потреби можу підготувати план-графік впровадження. Як рекомендація: проходити курс 1 раз на квартал із наступною презентацією досвіду під час внутрішніх зустрічей або педагогічних рад.

Також, вибір методів навчання персоналу здійснюється з урахуванням результатів попередніх етапів аналізу, зокрема визначення цілей та виявлення актуальних потреб у підвищенні кваліфікації. Лише після цього доцільно здійснювати цілеспрямований добір методів навчання, які найбільш ефективно відповідатимуть поставленим завданням.

Зокрема, основний акцент робиться на внутрішнє навчання, яке проводиться безпосередньо в межах підприємства з залученням досвідчених фахівців, що дозволяє не лише економити ресурси, а й адаптувати зміст навчання до реальних умов діяльності підприємства.

Також застосовуються практичні методи, зокрема наставництво, інструктажі, тренінги, ділові ігри, кейс-аналіз, які спрямовані на розвиток професійних навичок через взаємодію, обмін досвідом та вирішення конкретних виробничих ситуацій.

Дистанційне навчання також поступово впроваджується, особливо для інженерно-технічного персоналу, що дозволяє поєднувати навчання з виконанням робочих обов'язків.

КПНЗ «ЦЕНТУМ» не володіє значними фінансовими ресурсами для масштабних інвестицій у розвиток персоналу, тому запропонований план навчання був розроблений з урахуванням принципу економності без втрати ефективності. Усі заплановані заходи можуть проводитися безпосередньо на території підприємства, що дозволяє уникнути витрат на оренду зовнішніх майданчиків та логістику.

Отже, постійне оновлення та адаптація політики навчання і розвитку персоналу є важливою складовою загальної кадрової політики КПНЗ

«ЦЕНТУМ», яка позитивно впливає на результативність роботи колективу та ефективність функціонування підприємства загалом.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Кадровий менеджмент, за більшістю трактувань, розглядається як комплексна управлінська діяльність, що охоплює процеси підбору, розвитку, мотивації та утримання персоналу з метою досягнення стратегічних цілей підприємства. Кадровий менеджмент є практичним механізмом реалізації кадрової політики. Якщо кадрова політика формує загальну ідеологію і стратегію управління персоналом, то кадровий менеджмент реалізує цю стратегію в конкретних управлінських діях, процедурах і рішеннях. Управління персоналом, або кадровий менеджмент - це систематизований процес організації, спрямований на ефективне формування, розвиток і використання трудових ресурсів підприємства.

2. Основним завданням формування та реалізації кадрової політики установ та організацій у сучасних умовах є максимально ефективне використання здібностей і потенціалу співробітників з урахуванням стратегічних цілей як самої установи, так і потреб суспільства в цілому. Кадрова політика повинна бути спрямована на забезпечення найкращих результатів, одночасно враховуючи індивідуальні потреби працівників і створюючи сприятливі умови для їхнього професійного розвитку. Про ефективність кадрової політики на підприємстві свідчить низка кількісних та якісних показників, які відображають стан і результативність роботи з персоналом.

3. У роботі моніторинг системи кадрового менеджменту проведено за результатами діяльності Комунального позашкільного навчального закладу «Центр еколого-натуралістичної творчості учнівської молоді», що функціонує при Обухівській селищній раді та знаходиться у прямому підпорядкуванні відділу освіти, молоді, культури і спорту. КПНЗ

«ЦУНТУМ» надає додаткову освіту через гурткову роботу, організовує природоохоронні акції, експедиції, конкурси, виставки та інші масові заходи еколого-натуралістичного спрямування.

4. Доходи КПНЗ «ЦУНТУМ» у 2024 році зменшилися на 4,1%, в основному за рахунок зниження бюджетних асигнувань та платних послуг. У діяльності КПНЗ «ЦУНТУМ» у 2023-2024 роках загальні витрати зросли на 7%, в основному через збільшення витрат на бюджетні програми. У 2023 році спостерігається профіцит у сумі 92325 грн. бюджетних коштів, тоді як у 2024 році виник дефіцит на суму 279678 грн. Ситуація, яка склалася у 2024 році свідчить про погіршення фінансової стабільності у діяльності КПНЗ «ЦУНТУМ». Прогноз на 2025 рік передбачає що тенденція профіциту збережеться, прогнозне зменшення складе 3,8% від 2024 року: $3197126 * (1 - 0,038) = 3\,078\,489$ грн

5. КПНЗ «ЦУНТУМ» у своїй діяльності фінансується за рахунок коштів місцевого бюджету Обухівської територіальної громади. Витрати на утримання закладу, зокрема, гранична чисельність працівників та фонд оплати праці, визначаються відповідно до бюджетних асигнувань та фінансових можливостей громади.

6. Аналізуючи якісний і кількісний склад персоналу КПНЗ «ЦУНТУМ», виявлено, що переважаючу частину штату становлять працівники старшого віку, переважна більшість з них має повну загальну середню або професійно-технічну освіту. Натомість частка молодих спеціалістів у віковій структурі колективу є незначною, що свідчить про низький рівень оновлення кадрового потенціалу. На основі затвердженого плану роботи КПНЗ «ЦЕНТУМ» забезпечується раціональне та збалансоване розподілення службових обов'язків серед працівників. Також у 2024 році відбулося загальне скорочення середньорічної чисельності працівників КПНЗ «ЦЕНТУМ» на 10,5% порівняно з 2023 роком.

7. Для покращення кадрової політики у діяльності КПНЗ «ЦЕНТУМ» запропоновано план кадрових заходів на 2025-2026 роки, зокрема, які

стануть основою для ефективної комунікації як всередині колективу, так і у взаємодії з зовнішнім середовищем. Також, узагальнено Ціннісні орієнтири ефективного спілкування у колективі та заходи щодо запобігання виникненню конфліктних ситуацій. Так як, КПНЗ «ЦЕНТУМ» фінансується з бюджету, тому існує певна обмеженість у фінансових можливостей. Оскільки більшість з кадрових заходів, таких як внутрішнє навчання, тренінги, тимбілдінг та інші, що не потребує великих коштів, підприємство може ефективно організувати їх без значних витрат.

8. Для організації професійного навчання персоналу на КПНЗ «ЦЕНТУМ», методист розробляє план підвищення кваліфікації, що включає підготовку та проведення різноманітних тренінгів, семінарів, курсів, а також участь працівників у зовнішніх програмах підвищення кваліфікації. Узагальнено напрями реалізації заходів щодо навчання і розвитку персоналу у діяльності КПНЗ «ЦЕНТУМ» та пропозиції варіантів групового навчання та самонавчання для працівників КПНЗ «ЦЕНТУМ». Також запропоновано курси на платформі Prometheus направлені на саморозвиток, розвиток комунікаційних навичок та удосконалення роботи у колективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакало Н., Струцька К. Ефективність управління кадровою політикою підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. *Економіка і регіон*. 2016. № 6 (61). С. 71–75.
2. Бандурка О. М., Мельник В. М. Державне управління персоналом: навч. посіб. Харків: Вид-во Нац. ун-ту внутр. справ, 2019. 312 с.
3. Бондар І. М. Муніципальне управління: теорія і практика. Київ: Центр навч. літ-ри, 2021. 336 с.
4. Воронкова А. Е., Грішнова О. А. Менеджмент персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2020. 360 с.
5. Гаврилюк Т. І. Шляхи удосконалення кадрової політики підприємства. Управління трудовими ресурсами. 2017. URL: http://www.rusnauka.com/12_KPSN_2010/Philologia/63023.doc.htm.
6. Гаращук В. М. Управління персоналом у державних організаціях: навч. посіб. Черкаси: Вид-во ЧНУ, 2021. 248 с.
7. Гетьман О.О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/116.pdf>.
8. Глєбова А. О., Головка С.А. Кадрова політика підприємства: особливості формування у сучасних соціально-економічних реаліях. *Молодий вчений*. 2015. № 12 (27). С.159-164.
9. Гречаний В. Роль соціально-психологічних чинників у прийнятті ефективних управлінських рішень. *Економіка АПК*. 2016. № 8. С. 15 -26.
10. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С.О. Менеджмент персоналу: навч. посіб./за заг. ред. В. М. Данюка, Київ: КНЕУ, 2004. 398 с.

11. Державна служба України з питань праці. Методичні рекомендації щодо управління персоналом у бюджетних та комунальних установах. URL: <https://dsp.gov.ua/>

12. Дороніна О.А., Рязанова М.Р. Кадрова політика як інструмент стратегічного розвитку закладу вищої освіти. *Економіка і організація управління*. 2019. С. 18-24.

13. Караченцева П.О., Швець О.О. Управління трудовими ресурсами: навч. посібн. Київ: Юрид. кн., 2015. 245 с.

14. Киш Л.М., Поліхун В.М. Порівняльний аналіз продуктивності праці управлінського персоналу. *Причорноморські економічні студії*. 2017. № 13-2. С.94-99.

15. Князева О.А., Шамін М.В. Формування кадрового резерву для забезпечення розвитку інтелектуального потенціалу персоналу підприємства. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2019. Вип. 5 (139). С. 49-55.

16. Криворученко А.Г. Шишкін В.О. Система та основні методи кадрового забезпечення у системі управління вітчизняними підприємствами. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2017. Вип. 1. С. 8-13.

17. Криклій А.С. Освіта і професійне навчання як чинники розвитку кадрового потенціалу. Київ: Репрографіка, 2015. 472 с.

18. Крисюк С. В. Державне управління освітою: навч. посіб. Київ: НАДУ, 2009. 220 с.

19. Кулініч О., Єсінова Н., Зарецька Л. Комплексний механізм кадрового менеджменту підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 2. Т. 1. С. 42–50. URL: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.3/19>

20. Курако І. О. Управління персоналом: навч. посіб. Харків : ФОП Бровін О. В., 2022. 296 с.

21. Лук'янченко Н. Д., Дороніна О.А. Формування позиційної кадрової політики підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. 2010. № 4 (43). С. 121-126.

22. Мартиненко В. П., Руденко Н.В. Кадрова політика як інструмент управління кадровим потенціалом. *Ефективна економіка*. 2014. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2900>

23. Мирвода С. І. Оцінка впливу кадрових факторів на рівень конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 7. Ч. 3. С. 105-109.

24. Михальська Н. В. Методи прийняття управлінських рішень в кадровій політиці підприємства. Київ: 2005. 64 с.

25. Мізерна Т. В. Кадровий менеджмент у системі управління персоналом підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. №12(139). С.234-237.

26. Найпак Д. В. Упровадження організаційних змін: фактор персоналу. *Управління розвитком: зб. наук. статей*. Харків: Вид. ХНЕУ, 2018. № 20. С. 78-81.

27. Ніколюк О.В., Родіна О.В., Концева В.С. Впровадження інноваційних освітніх технологій при підготовці фахівців правоохоронних органів. *Таврійський науковий вісник*. 2023. Вип. 17. С. 147-152

28. Ніколюк О.В., Савченко Т.В., Родіна О.В. Проблеми та переваги штучного інтелекту як ефективного інституту для розбудови управлінських рішень в публічному управлінні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Том 34 (73) № 3. С. 124-130.

URL:

https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/3_2023/19.pdf

29. Олуйко В.М., Рижих І.Г., Сурай В.М. Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення: монограф. Київ: НАДУ, 2014. 420 с.

30. Офіційний сайт Обухівської селищної ради. URL: <https://obukhivska.otg.dp.gov.ua/novini-ta-podiyi/novini/cohodni-kpnz-tsentr->

ekoloho-naturalistychnoi-tvorchosti-uchnivskoi-molodi-obukhivskoi-selyshchnoi-rady-dniprovskoho-raionu-dnipropetrovskoi-oblasti-sviatkuie-svii-35-ty-richnyi-iuvilei

31. Починок Н. В. Проблеми підвищення кваліфікації працівників на підприємствах. *«Сучасні тенденції та проблеми розвитку інвестиційно-будівельного комплексу»*: Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції, 29-30 листопада 2007 року. Тернопіль: Принтер-інформ, 2007. С. 135-138.

32. Родіна О.В., Савченко Т.В., Довганьов М.А. Формування моделі державного регулювання підприємницької діяльності в умовах воєнного стану. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2024. 1(8). С. 58-63. DOI: 10.31319/2709-2879.2024iss1(8).306402pp58-63

33. Співак В. А. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2019. 272 с.

34. Ткачук А. Ф. Організація роботи органів місцевого самоврядування. Київ: ІПіЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2020. 224 с.

35. Шегда А.В. Менеджмент: підручник. Київ: Знання, 2004. 679 с.

36. Щокін Г. В. Основи кадрового менеджменту : навч. посіб. Київ: МАУП, 2018. 320 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

ПЛАН РОБОТИ

Комунального позашкільного навчального закладу «Центр еколого-натуралістичної творчості учнівської молоді»

Обухівської селищної ради

на 2024/2025 навчальний рік

1. Організаційно-методична робота

№	Зміст заходу	Термін виконання	Відповідальний
1	Складання річного плану роботи	Вересень 2024	Директор
2	Затвердження навчальних програм гуртків	Вересень 2024	Методист
3	Організація методичних об'єднань педагогів	Жовтень, березень	Заступник директора
4	Проведення атестації педагогічних працівників	Протягом року	Атестаційна комісія
5	Підвищення кваліфікації педагогів (курси, семінари)	Протягом року	Методист
6	Аналіз роботи закладу за рік	Травень 2025	Директор
7	Підготовка звіту про діяльність закладу	Червень 2025	Адміністрація
8	Визначення напрямків удосконалення роботи	Червень 2025	Методична рада

2. Навчально-виховна робота

№	Зміст заходу	Термін виконання	Відповідальний
1	Формування мережі гуртків	Вересень 2024	Директор, педагоги
2	Проведення занять у гуртках згідно з розкладом	Протягом року	Керівники гуртків
3	Проведення навчальних екскурсій, польових досліджень	За графіком	Керівники гуртків
4	Організація участі гуртківців у конкурсах, виставках, фестивалях (обласного та всеукраїнського рівня)	Протягом року	Педагог-організатор

3. Масова робота з вихованцями

№	Зміст заходу	Термін виконання	Відповідальний
1	День відкритих дверей	Вересень 2024	Педагоги, адміністрація
2	Еколого-натуралістичні акції (наприклад, «Збережи дерево», «Чиста планета»)	Протягом року	Керівники гуртків, гуртківці
3	Проведення свят та творчих заходів (День Землі, День води, новорічні заходи)	За графіком	Педагог-організатор
4	Робота з батьками (збори, консультації)	Протягом року	Керівники гуртків

4. Адміністративно-господарська діяльність

№	Зміст заходу	Термін виконання	Відповідальний
1	Проведення поточних ремонтів приміщень та території	Літо 2024 / за потребою	Завгосп
2	Контроль за дотриманням техніки безпеки	Постійно	Адміністрація
3	Оновлення навчально-матеріальної бази	Протягом року	Директор, бухгалтерія

