

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ  
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА  
на тему: «АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ  
СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

**здобувача освіти за ОС «Бакалавр»  
денної форми навчання  
галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»  
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»  
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

**ФРАНК ОЛЕКСАНДРИ СЕРГІЙВНИ**

**Науковий керівник:  
к.е.н., доц. Шингур М.В.**

Рекомендовано до захисту

на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності  
протокол No 18 від «12» червня 2025р.

В.о. завідувача кафедри

\_\_\_\_\_ доцент Фірсова С.Г.

**Київ-2025**

**Київський національний університет імені Тараса Шевченка**  
**Економічний факультет**  
**Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності**

**«Затверджую»**

В.о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності доц. Фірсова С.Г. 12 червня 2025 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу бакалавра**  
**в галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073**  
**«Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент організацій»**

**ФРАНК ОЛЕКСАНДРИ СЕРГІЙВНИ**

**1. Тема роботи: «Аналітичне забезпечення формування системи стратегічного управління персоналом організації»**

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності «12» червня 2025р., протокол No 18 .

**2. Строк завершення роботи: 09.06.2025**

**3. Попередній захист роботи: 02.06.2025**

**4. Предмет дослідження:** теоретичні та практичні аспекти дослідження системи управління персоналом приватної організації (установи, закладу) «Центр позашкільної освіти «Флеш Вінниця»»

**5. Об'єкт дослідження:** процес формування та функціонування системи управління персоналом.

**6. Мета і завдання дослідження:**

**Мета:** поглиблення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом підприємства.

**Завдання:**

1. Дослідити сутність управління персоналом, розкривши його цілі, функції та завдання;
2. Проаналізувати систему управління персоналом як складовий елемент системи стратегічного управління підприємством;
3. Систематизувати ключові інструменти формування стратегії управління персоналом;

4. Надати організаційно-економічну характеристику діяльності Приватної організації (установа, заклад) “Центр позашкільної освіти “Флеш Вінниця””;
5. Оцінити особливості системи управління персоналом у сфері надання освітніх послуг на прикладі Приватної організації (установа, заклад) “Центр позашкільної освіти “Флеш Вінниця””;
6. Здійснити аналіз впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на формування системи управління персоналом Приватної організації (установа, заклад) “Центр позашкільної освіти “Флеш Вінниця””;
7. Розробити напрями удосконалення стратегії управління персоналом Приватної організації (установа, заклад) “Центр позашкільної освіти “Флеш Вінниця””;
8. Обґрунтувати методи та провести оцінку ефективності запропонованих заходів удосконалення системи управління персоналом.

**Науковий керівник**

к.е.н., доц. Шингур М.В.

**Студентка**

Франк О.С.

## Календарний план виконання кваліфікаційної роботи бакалавра

	Зміст виконання роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	
2.	Розробка плану виконання бакалаврської роботи та узгодження його з науковим керівником	жовтень - листопад 2024	
3.	Пошук інформаційної бази та наукових джерел для написання першого розділу	листопад-грудень 2024	
4.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівнику	грудень 2024 -лютий 2025	
5.	Пошук матеріалу для другого розділу	лютий-березень 2025	
6.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівнику	березень - квітень 2025	
7.	Пошук матеріалу для третього розділу	квітень 2025	
8.	Оформлення третього розділу та подання його на розгляд науковому керівнику	квітень - травень 2025	
9.	Узгодження та розклад роботи на предмет оцінки її готовності	травень 2025	
10.	Консультація з приводу оформлення роботи	травень 2025	
11.	Остаточне затвердження структури змісту роботи	травень 2025	
12.	Остаточне оформлення роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	травень 2025	
13.	Попередній захист роботи №1	14.05.2025	
14.	Попередній захист роботи №2	02.06.2025	
15.	Усунення зауважень, що були зроблені на попередньому захисті роботи	травень-червень 2025	
16.	Подача роботи на відзив науковому керівнику	червень 2025	
17.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2025	
18.	Реєстрація роботи на кафедрі	червень 2025	

**Науковий керівник**  
к.е.н., доц. Шингур М.В.

**Студентка**  
Франк О.С.

## ЗМІСТ

ЗМІСТ.....	2
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	7
1.1. Сутність управління персоналом: цілі, функції та завдання.....	7
1.2. Управління персоналом як складовий елемент системи стратегічного управління підприємством.....	14
1.3. Інструменти формування стратегії управління персоналом.....	21
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПРИВАТНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ “ЦЕНТР ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ “ФЛЕШ ВІННИЦЯ””.....	27
2.1. Загальна характеристика підприємства ПО “Центр позашкільної освіти “Флеш Вінниця”.....	27
2.2. Особливості системи управління персоналом у сфері надання освітніх послуг на прикладі ПО “Центр позашкільної освіти “Флеш Вінниця””.....	34
2.3. Аналіз впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на формування системи управління персоналом.....	43
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПРИВАТНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ “ЦЕНТР ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ “ФЛЕШ ВІННИЦЯ””.....	54
3.1. Напрями удосконалення стратегії управління персоналом.....	54
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів вдосконалення системи управління персоналом.....	60
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ.....	75

Додаток А. “Фінансова звітність Приватної організації (установа,заклад) “Центр позашкільної освіти “Флеш Вінниця”””” .....	75
Додаток Б. “Положення про фінансове планування Приватної організації (установа,заклад) “Центр позашкільної освіти “Флеш Вінниця”””” .....	79

## ВСТУП

У сучасному швидко змінному та висококонкурентному діловому середовищі, де якість послуг або продукції безпосередньо залежить від професіоналізму, мотивації та відданості співробітників, людський капітал стає вирішальним чинником успіху будь-якої організації. Глобалізація, технологічний прогрес, демографічні зміни та зростаючі очікування працівників створюють нові виклики для менеджменту. В цих умовах формування ефективної стратегії управління персоналом перетворюється з адміністративної функції на стратегічний пріоритет, що забезпечує стійкий розвиток та конкурентні переваги компанії. Неспроможність адаптувати кадрову політику до сучасних умов може призвести до відтоку цінних фахівців, зниження продуктивності та втрати ринкових позицій. Саме тому глибоке розуміння та практичне застосування принципів формування ефективної стратегії управління персоналом набуває особливої актуальності.

Сучасна стратегія управління персоналом - це комплексний підхід, що об'єднує кілька ключових підсистем. Формування цієї стратегії починається з ретельного підбору та відбору талановитих фахівців, продовжується через ефективну адаптацію членів команди, забезпечує їхнє постійне навчання та професійний розвиток, і завершується об'єктивною оцінкою виконання їхніх обов'язків.

Кожен з цих елементів стратегії є взаємопов'язаним та критично важливим для забезпечення організації висококваліфікованими та вмотивованими кадрами. Саме ці фахівці є рушійною силою, що забезпечує якість послуг та сприяє стабільному зростанню та інноваційному розвитку.

Основна мета формування стратегії управління персоналом - це не просто наймати людей, а будувати команду однодумців. Вона тісно пов'язана із загальною місією та цілями компанії зосереджуючись на привабленні та утриманні виняткових професіоналів. Ця стратегія спрямована на створення

такого робочого середовища, яке не лише підтримує високу продуктивність, а й стимулює залученість, задоволення та особистий розвиток кожного працівника.

Питання формування стратегії управління персоналом та її специфічні аспекти були предметом дослідження таких науковців: Денисенко М. П., Галич О. А., Касич А. О., Леськова С. В., Олійник Т. Г., Будякова О. Ю., Бондарчук Л. В.

Мета дипломної роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо формування ефективної стратегії управління персоналом в сучасних умовах.

Для досягнення поставленої мети були визначені наступні завдання:

- дослідити сутність управління персоналом, розкривши його цілі, функції та завдання;
- проаналізувати систему управління персоналом як складовий елемент системи стратегічного управління підприємством;
- систематизувати ключові інструменти формування стратегії управління персоналом;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності Приватна організація (установа, заклад) “Центр позашкільної освіти “Флеш Вінниця””;
- оцінити особливості системи управління персоналом у сфері надання освітніх послуг на прикладі Приватна організація (установа, заклад) “Центр позашкільної освіти “Флеш Вінниця””;
- здійснити аналіз впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на формування системи управління персоналом Приватна організація (установа, заклад) “Центр позашкільної освіти “Флеш Вінниця””;
- розробити напрями удосконалення стратегії управління персоналом Приватна організація (установа, заклад) “Центр позашкільної освіти “Флеш Вінниця””;

- обґрунтувати методи та провести оцінку ефективності запропонованих заходів удосконалення системи управління персоналом.

Об'єктом дипломної роботи є процес формування та функціонування системи управління персоналом.

Предметом дипломної роботи є теоретичні та практичні аспекти дослідження системи управління персоналом Приватна організація (установа, заклад) “Центр позашкільної освіти “Флеш Вінниця””.

У роботі поєднані різні аналітичні підходи, що забезпечило комплексне висвітлення теоретичних та практичних аспектів особливостей формування ефективної стратегії управління персоналом. Аналіз літератури та наукових видань, узагальнення галузевих практик та аналіз відкритих статистичних даних супроводжувались використанням сучасних аналітичних методик. Зокрема, у дослідженні використовувались такі інструменти, як SWOT-аналіз, модифікований PESTLE-аналіз, оцінка ймовірності банкрутства та інші.

Інформаційна база дипломної роботи складається з аналітичних даних Приватна організація (установа, заклад) “Центр позашкільної освіти “Флеш Вінниця””.

Цінність отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій та запропонованої моделі формування стратегії управління персоналом для підвищення ефективності кадрової політики в будь-якій організації, що прагне до сталого розвитку та забезпечення конкурентних переваг за рахунок людського капіталу

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

### **1.1. Сутність управління персоналом: цілі, функції та завдання**

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, що супроводжується постійними трансформаціями ринкових відносин, цифровізацією бізнес-процесів, глобалізаційними впливами та зростанням конкурентного тиску, людський капітал розглядається не лише як важливий ресурс, а як ключовий фактор формування інноваційної спроможності, адаптивності та довгострокової конкурентоспроможності підприємств. У зв'язку з цим виникає потреба у цілісному теоретичному осмисленні системи управління персоналом як складного соціально-економічного механізму, здатного забезпечувати гармонізацію інтересів працівників і роботодавця, сприяти досягненню організаційних цілей, зберігаючи при цьому належний рівень мотивації, лояльності та професійного розвитку персоналу.

Управління персоналом є одним із провідних напрямів менеджменту, що формує передумови ефективної діяльності організації через цілеспрямований вплив на трудовий потенціал. У його основі лежить системний підхід, згідно з яким персонал розглядається як інтегрована частина організаційної системи, що має власну структуру, динаміку розвитку та взаємозв'язки з іншими елементами управління. Основна мета управління персоналом полягає у забезпеченні оптимального використання кадрового потенціалу для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Вона реалізується через низку управлінських функцій, які охоплюють планування, добір, оцінювання, розвиток, мотивацію та збереження персоналу. Кожна з цих функцій виконує важливу роль у формуванні високоефективної команди та підтриманні продуктивної організаційної культури.

У науковому дискурсі управління персоналом розглядається як багатогранна система, що вимагає постійного оновлення відповідно до змін середовища, стратегічних пріоритетів підприємства та потреб працівників. П. Друкер критично оцінює традиційні уявлення про управління персоналом, наголошуючи, що одноманітні підходи втрачають ефективність у реаліях сучасного виробництва. На його думку, лише індивідуалізовані підходи до управління, зорієнтовані на конкретного працівника і ситуацію, можуть забезпечити ефективне формування й реалізацію трудового потенціалу, що передбачає створення гнучкої технології управління персоналом як системи впливу на людський ресурс [17].

Схожої думки дотримуються Г. І. Єремія, В. Н. Підгірна та Х. Б. Скігар, які розглядають персонал як стратегічний ресурс, здатний генерувати інновації та забезпечувати адаптацію підприємства до нових викликів. Вони підкреслюють значущість формування кадрової політики, що базується на чітких концепціях, ефективних методах і глибокому розумінні принципів управління. Ефективна система, на їхню думку, можлива лише за умови цілеспрямованого управлінського впливу на працівників, що реалізується через конкретні методи координації їхньої діяльності у межах виробничого процесу [18].

Згідно з позицією Л. Д. Глущенко, Т. М. Пілявоз та Н. О. Коваль, система управління персоналом є органічною складовою загальної структури управління підприємством. Її ефективність забезпечується цілісністю впливу на всіх працівників і структурні підрозділи, що відповідають за кадрові процеси. Особливу увагу автори приділяють ідеї розгляду працівників як цінного ресурсу, розвиток і вдосконалення якого є передумовою підвищення продуктивності праці й загального успіху підприємства [12].

У свою чергу, О. І. Продіус, М. А. Афанасенко та М. А. Лемешко аналізують управління персоналом крізь призму сучасних глобальних викликів – військових конфліктів, цифровізації, комунікаційної динаміки. Вони акцентують увагу на необхідності побудови гнучкої, адаптивної й

стратегічно спрямованої системи управління персоналом, яка здатна забезпечити збереження та ефективне використання людського капіталу як ключового ресурсу конкурентоспроможності. Відповідна система управління має не лише підтримувати функціональність підприємства в умовах невизначеності, але й формувати мотивоване середовище, що сприятиме стабільності та розвитку навіть за несприятливих зовнішніх умов [36].

Н. В. Стоянець та Ф. Баоєр піднімають питання трансформації управління персоналом у напрямі стратегічного управління людськими ресурсами. Вони вказують на те, що традиційні кадрові підходи вже не відповідають потребам сучасного підприємства. Особливий акцент робиться на управлінні талантами, яке має на меті не лише забезпечити поточне функціонування організації, але й стимулювати розвиток креативності та автономії працівників, що безпосередньо впливає на стійкість підприємства до викликів і його довгострокову економічну ефективність [44].

Окремо розглядається специфіка управління персоналом в умовах військового стану, на чому наголошують Т. М. Хлебнікова, О. В. Темченко та О. П. Білінська. Їхній аналіз вказує на підвищену складність завдань, пов'язаних із управлінням кадрами в умовах збройного конфлікту, що вимагає не тільки відповідності зміненому трудовому законодавству, а й здатності забезпечити високу продуктивність праці в умовах ризику та нестабільності. Саме працівники залишаються носіями знань, традицій і досвіду, тому збереження та підтримка людського капіталу стає ключовим завданням менеджменту в кризових умовах [49].

Виходячи з думок вітчизняних та зарубіжних науковців, управління персоналом є цілеспрямованим і безперервним процесом формування, розвитку, мотивації та ефективного використання трудового потенціалу підприємства, який забезпечує досягнення стратегічних і тактичних цілей організації шляхом гармонізації інтересів працівників і роботодавця. Він охоплює всі аспекти взаємодії з працівниками – від планування кадрових потреб і підбору персоналу до оцінювання результатів діяльності, розвитку

професійних компетенцій, стимулювання та формування організаційної культури.

Управління персоналом є інтегрованим компонентом загальної системи управління підприємством, оскільки якість реалізації його функцій безпосередньо впливає на продуктивність, інноваційність, конкурентоспроможність і стійкість бізнесу в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Система управління персоналом характеризується наявністю структурованого організаційного механізму, що поєднує нормативно-правову, інформаційну, кадрову та технологічну підсистеми, які забезпечують комплексне вирішення завдань кадрового менеджменту (рис. 1.1).

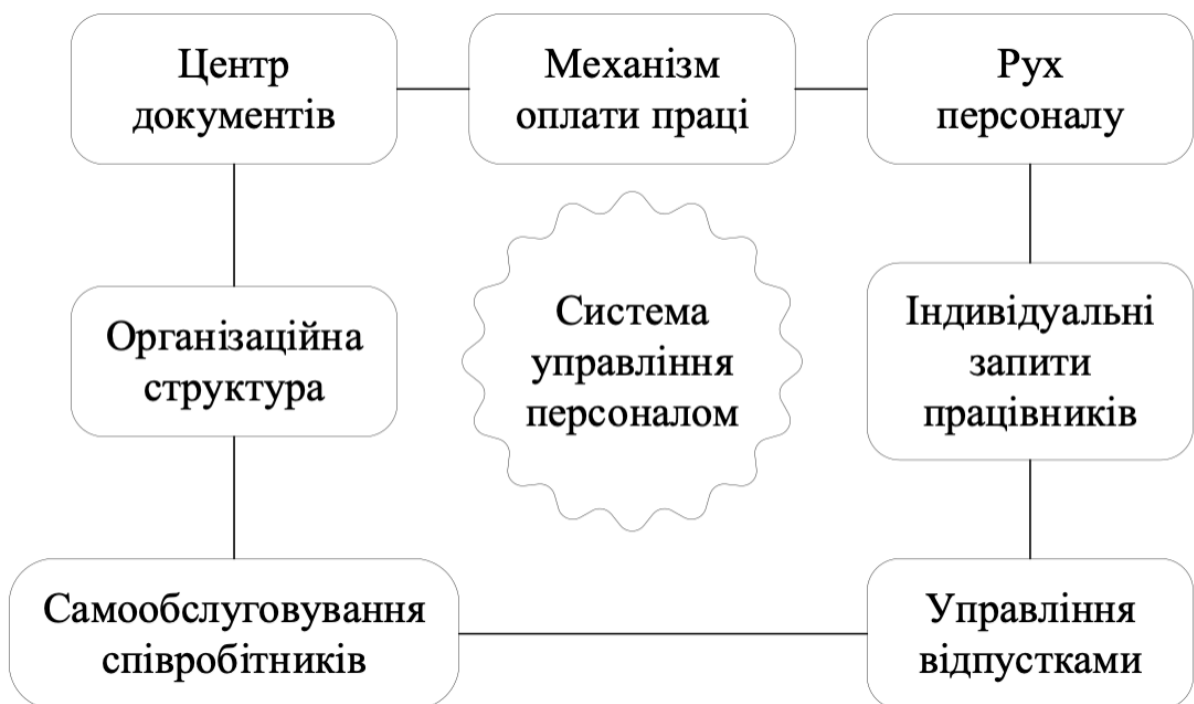


Рис. 1.1 Структурні компоненти системи управління персоналом\*

\*Джерело: складено автором на основі [3; 15; 52].

Вона базується на принципах стратегічної орієнтації, гнучкості, результативності та соціальної відповідальності. Однією з її ключових ознак є здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що проявляється у

впровадженні новітніх HR-технологій, цифровізації кадрових процесів, а також в акценті на розвиток людського капіталу як найціннішого ресурсу підприємства. Також система управління персоналом відзначається високим ступенем взаємозв'язку з іншими управлінськими підсистемами, зокрема зі стратегічним управлінням, фінансами, маркетингом, що забезпечує її системну цілісність і узгодженість дій у межах усієї організації.

Система управління персоналом формується в умовах постійної взаємодії зовнішнього й внутрішнього середовища, де соціально-економічні та технологічні зміни, рівень конкуренції, а також особливості корпоративної культури, організаційної структури та бізнес-процесів визначають напрям трансформації управлінських підходів (рис. 1.2).



Рис. 1.2 Місце та роль процесу управління персоналом у системі менеджменту підприємства\*

\*Джерело: складено автором на основі [18; 21; 58]

Зовнішнє середовище впливає на формування цілей підприємства, зокрема на розробку його політики, стратегічного бачення та позиціонування на ринку, тоді як внутрішнє середовище створює передумови для впровадження інструментів управління персоналом відповідно до наявного людського потенціалу та організаційної моделі.

Цілі системи управління персоналом не є ізольованими, вони ґрунтуються на загальних цілях підприємства і реалізуються через політику, орієнтовану на досягнення конкурентоспроможності, ефективне функціонування внутрішніх процесів і довгострокову стійкість організації. Управління персоналом у цьому контексті виконує ключову роль, спрямовану на забезпечення відповідності між потребами організації та можливостями її кадрового ресурсу. Ця роль реалізується через управлінські рішення, що формують кадровий потенціал, систему винагород, мотиваційне середовище та якість міжособистісних відносин у трудовому колективі.

Функціонально система управління персоналом виконує комплекс завдань, пов'язаних із плануванням кадрових потреб, залученням кваліфікованих працівників, адаптацією нових співробітників до організаційного середовища, забезпеченням їхнього професійного розвитку, оцінкою результатів праці та мотиваційним супроводом. Її діяльність спрямована також на підтримку ефективної комунікації, формування згуртованої корпоративної культури, попередження конфліктів та забезпечення соціального партнерства. У рамках системи менеджменту підприємства, управління персоналом виконує координуючу та інтегруючу функцію, забезпечуючи єдність стратегічних орієнтирів і повсякденної управлінської практики в роботі з персоналом.

Сучасна система управління персоналом не обмежується виконанням адміністративних функцій, а трансформується в стратегічний інструмент розвитку підприємства, здатний забезпечити формування конкурентних переваг за рахунок ефективного залучення, розвитку та утримання

висококваліфікованого персоналу. Її результативність визначається не лише рівнем досягнення економічних показників, але й здатністю формувати сприятливе соціальне середовище, що стимулює залучення працівників до реалізації цілей організації на основі довіри, партнерства та взаємної відповідальності.

## **1.2. Управління персоналом як складовий елемент системи стратегічного управління підприємством**

Стратегічні можливості та забезпечення стійкого розвитку підприємства значною мірою залежать від ефективної стратегії розвитку персоналу, особливо в умовах жорсткої конкуренції. Зарубіжний досвід, зокрема американський, німецький та японський менеджмент, підтверджує ключову роль людського фактору. Вони визнають, що саме управління персоналом є основою для успіху в різних аспектах діяльності підприємства.

Однак реалізація стратегії розвитку персоналу потребує не лише ефективних управлінських рішень, але й належної налаштованості персоналу. Тому актуальним є прагнення до змін, готовність до ризику та здатність до творчого освоєння майбутнього. Це особливо актуально в сучасних умовах діджиталізації, де розвиток корпоративної культури, оцінка ефективності HR-політики і підтримка цифрових процесів мають велике значення для адаптації працівників до зовнішніх викликів.

Стратегія управління персоналом – це систематичне та цілеспрямоване використання людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей підприємства. Така стратегія повинна враховувати потреби підприємства, забезпечуючи оптимальне використання та розвиток його персоналу.

Виокремлення напрямів формування стратегії управління персоналом є важливим для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в цілому. За таких умов важливо запропонувати науково-методичне забезпечення формування стратегії управління персоналом підприємства [55].

Управління процесом змін дійсно є критичним елементом у системі управління. Подолання опору змінам вимагає комплексної роботи з персоналом, особливо у контексті таких викликів, як санітарно-епідеміологічні обмеження та нові умови роботи під час дії військового стану.

В Україні відсутні чіткі юридичні зобов'язання щодо підготовки та підвищення кваліфікації персоналу організації, а також фінансування професійного навчання. Це створює виклик для ефективного розвитку людського капіталу на підприємствах. У зв'язку з цим для України становить інтерес досвід тих країн, де законодавчі органи впроваджують обов'язкові схеми професійного навчання або стимулюють роботодавців економічними пільгами для інвестицій у розвиток працівників [14].

Такі схеми можуть включати прямі субсидії, податкові пільги або спеціальні фонди, подібні до тих, що використовуються в Японії, де роботодавці роблять відрахування до фонду страхування зайнятості, і ці кошти використовуються для розвитку працівників. Цей підхід забезпечує постійне підвищення кваліфікації працівників, що, своєю чергою, підвищує конкурентоспроможність підприємств і національної економіки в цілому.

Впровадження подібних ініціатив в Україні може допомогти у вирішенні проблеми недостатнього розвитку персоналу і сприяти підвищенню продуктивності праці.

Одним із ключових питань управління персоналом в Україні є відсутність налагодженої співпраці на галузевому та регіональному рівнях, що обмежує мобільність трудових ресурсів. Це, разом із недосконалістю корпоративної культури, негативно впливає на мотивацію працівників та

економічну стійкість компаній. Крім того, сучасні системи мотивації праці не достатньо реалізовані, що не сприяє зростанню продуктивності праці.

Ще однією проблемою є недостатня увага до розвитку персоналу та взаємозв'язку між освітою працівників і їхньою результативністю. Для інтенсифікації цього процесу потрібна активізація зусиль у напрямку навчання та підвищення кваліфікації співробітників [5].

У цьому контексті доцільно звернутися до досвіду управління персоналом країн, що мають успішні системи розвитку людського капіталу. Американські та японські моделі управління персоналом можуть бути корисними прикладами для вивчення. Вивчення цих підходів може стати цінним джерелом ідей для подальшого вдосконалення системи управління персоналом в українських підприємствах, особливо у контексті зміцнення корпоративної культури, покращення мотиваційних систем та активізації навчальних процесів.

Сучасні концепції управління персоналом поєднують класичні підходи адміністративного управління з ідеями розвитку особистості та теоріями людських відносин. Вони відображають інтеграцію формальних методів контролю та управління з акцентом на мотивацію, розвиток, і навчання працівників.

Розвинені країни вже давно зрозуміли вплив навчання на продуктивність праці. У США основний акцент робиться на інвестиціях у людський капітал через регулярне навчання та професійний розвиток, що підвищує продуктивність праці. Американський досвід показує, що інвестиції в людський капітал через навчання можуть значно підвищувати ефективність роботи. Збільшення витрат на навчання на 10% веде до зростання продуктивності на 8,5%. Це пояснює, чому за кордоном підприємства витрачають до 10% від фонду оплати праці на розвиток своїх співробітників. При цьому навчання відбувається регулярно, часто з інтервалом у три роки, що забезпечує постійне оновлення знань і навичок.

Японська модель управління персоналом відрізняється колективною відповідальністю та підготовкою багатoproфільних фахівців. Це дозволяє працівникам бути гнучкими в умовах зміни завдань. Японська модель, у свою чергу, фокусується на колективній відповідальності та розвитку багатoproфільних спеціалістів, що дозволяє досягти високої гнучкості та адаптивності працівників. Крім того, Японія має фонд страхування зайнятості, який фінансує розвиток персоналу, що є частиною загальної системи підтримки працівників та їх професійного зростання.

Узагальнена інформація щодо зарубіжного досвіду функціонування системи управління персоналом наведена в таблиці 1.1.

Наведені приклади підкреслюють важливість постійного навчання та розвитку персоналу як одного з ключових факторів підвищення конкурентоспроможності підприємств на міжнародному ринку.

Таблиця 1.1

## Зарубіжний досвід функціонування системи управління персоналом

№ з/п	Країна	Особливості досвіду управління персоналом
1	Сполучені Штати Америки	Ефективне управління персоналом передбачає індивідуальний підхід до кожного працівника, персоніфіковані заходи, що базуються на кваліфікації та навичках працівників. Важливу роль у цьому відіграють системи преміювання: система Скенлона передбачає розподіл зекономлених коштів на заробітну плату між компанією та працівниками в пропорції 1:3, а система Ракера – формування преміального фонду на основі збільшення умовно чистої продукції на один долар заробітної плати. Також у мотивації працівників використовується «концепція конкуренції», що сприяє підвищенню трудової активності. Чітке формування цілей і завдань на кожному рівні управління допомагає ефективно організувати процеси праці. Важливим аспектом є високий рівень демократії та соціальних гарантій у суспільстві, що забезпечує стабільність та мотивацію працівників. Постійна

		атестація службовців є ключовим елементом для кар'єрного просування, а оцінка ефективності організації праці та оснащеності робочих місць дозволяє підвищити продуктивність та якість роботи персоналу
--	--	--

## Продовження таблиці 1.1

№ з/п	Країна	Особливості досвіду управління персоналом
2	Японія	У Японії управління персоналом базується на принципах колективізму при прийнятті рішень, що сприяє залученню всіх працівників до процесу досягнення спільних цілей. Важливим елементом є орієнтація на інноваційний розвиток, яка проявляється як у сфері менеджменту, так і в економіці підприємства. Високий рівень централізації управління дозволяє забезпечити чіткий контроль і координацію дій.
3	Швейцарія	У Швейцарії система управління персоналом ґрунтується на формуванні відносин на засадах довіри, а не примусу, що сприяє створенню сприятливої атмосфери в колективах і підвищує мотивацію працівників. Важливим аспектом є поєднання теоретичної підготовки в навчальних закладах із трудовою діяльністю, за умов часткової зайнятості, що дозволяє студентам отримувати практичний досвід під час навчання. Крім того, у Швейцарії діють спеціальні цільові програми, які координують процес підготовки молоді до професійної діяльності, забезпечуючи її плавний перехід від навчання до роботи. Це сприяє кращій адаптації молодих працівників до умов ринку праці та підвищенню їхньої професійної компетентності

4	Велика Британія	У Великій Британії система управління персоналом орієнтована на зобов'язання розвивати всіх працівників для досягнення стратегічних цілей компанії. Це підкреслює важливість постійного навчання персоналу та стимулювання набуття додаткових навичок, що сприяє підвищенню їхньої професійної компетентності та адаптивності до змін. Однією з важливих особливостей британської системи є дуальність освіти, яка поєднує академічне навчання зі здобуттям практичного досвіду в бізнес-структурах.
---	-----------------	--

## Продовження таблиці 1.1

№ з/п	Країна	Особливості досвіду управління персоналом
4	Велика Британія	Такий підхід дозволяє студентам розвивати необхідні навички вже під час навчання, що полегшує їхню інтеграцію в професійне середовище і підвищує готовність до ринкових вимог.
5	Німеччина	Німецька система управління персоналом відзначається високим рівнем співпраці між представниками капіталу та найманої праці, які спільно беруть участь у наглядових радах фірм. Це забезпечує працівникам можливість впливати на ключові рішення компанії та сприяє кращій взаємодії між управлінцями та працівниками. Особливу увагу приділяють перепідготовці та стажуванню працівників за програмами, що відповідають їхньому профілю роботи, що допомагає працівникам розвивати професійні навички та адаптуватися до нових умов і технологій. Гнучкі форми оплати праці є важливим елементом мотивації в Німеччині. Заробітна плата залежить від рівня кваліфікації, досвіду, володіння новими методами роботи, знання іноземних мов та інших важливих навичок, що стимулює постійний розвиток і вдосконалення працівників

6	Франція	У Франції професійне навчання працівників на виробництві організовано формально, а безпосередня підготовка на робочому місці не враховується в системі «податок плюс дотація». Проте заробітна плата учнів та слухачів післядипломних навчальних закладів включається до витрат на професійну підготовку персоналу. З загальної суми податку в 1,5% на професійне навчання, що сплачується від фонду оплати праці, 0,2% виділяється на індивідуальні навчальні відпустки, а 0,3% – на навчальні програми, які допомагають молодим людям розпочати трудову діяльність.
---	---------	---

Продовження таблиці 1.1

№ з/п	Країна	Особливості досвіду управління персоналом
6	Франція	Решта суми податку, тобто 1,0%, призначена для професійного навчання за індивідуальним планом, який узгоджується з радою працівників підприємства

\*Джерело: складено автором на основі [28; 44; 51; 56; 59; 60].

Виходячи із цього, в Україні в основу механізму стимулювання персоналу і роботодавців для посилення їх зацікавленості в безперервному професійному навчанні слід покласти досвід Сполучених Штатів, Швейцарії та Чилі. Своєю чергою, запровадження в організаціях дієвої системи професійного навчання персоналу зумовить активізацію роботи служби управління персоналу з виробничої адаптації працівників, планування їхньої трудової кар'єри та інших напрямів розвитку персоналу.

На вітчизняних підприємствах все частіше прагнуть впроваджувати міжнародний досвід управління персоналом, проте важливо враховувати специфіку українського менталітету, який поєднує американський дух індивідуалізму з японською працездатністю та прагненням до вдосконалення. Для ефективної реалізації зарубіжних систем управління персоналом необхідно звернути увагу на кілька ключових аспектів.

HR-менеджери мають діяти послідовно у системі управління персоналом, забезпечуючи сталий розвиток організації. Не менш важливими є гідні умови праці та відповідна заробітна плата, що задовольняють потреби співробітників. Висока якість кадрової політики на підприємстві також має велике значення. Чітка система управління персоналом, що відповідає європейським стандартам, може стати запорукою збереження кваліфікованих кадрів в Україні.

### **1.3. Інструменти формування стратегії управління персоналом**

Стратегічне управління персоналом розглядається як поетапний процес від аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища до моніторингу впровадженої стратегії, вибір і використання відповідних інструментів забезпечує узгодженість управлінських рішень на кожному з етапів (рис. 1.3).

Засоби створення стратегії управління персоналом відіграють ключову роль у цьому процесі, оскільки вони дозволяють системно пов'язати аналітичну, прогностичну й організаційну функції в межах загальної концепції розвитку підприємства.

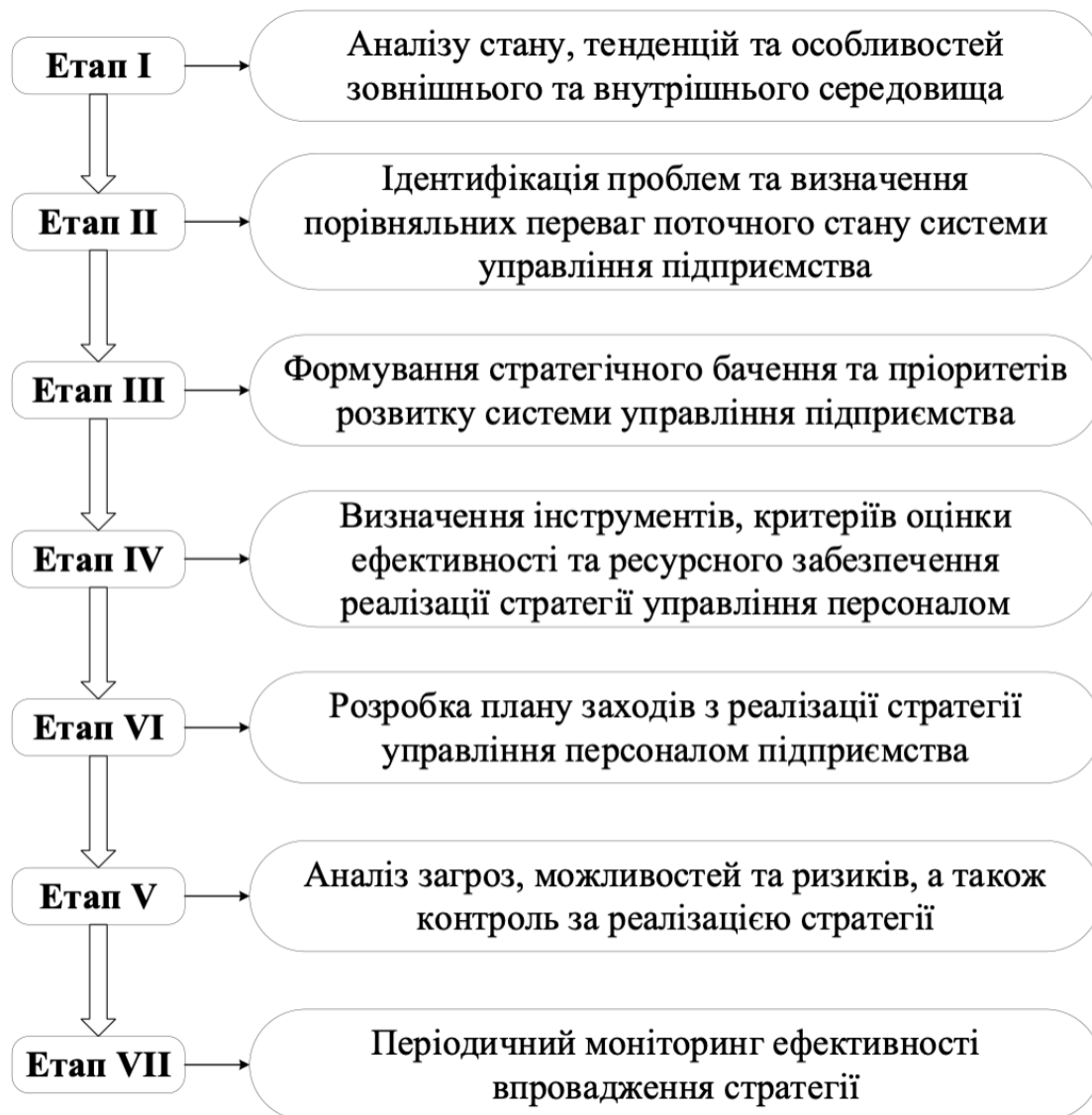


Рис. 1.3 Етапи формування та контролю стратегії управління персоналом\*

\*Джерело: складено автором на основі [55].

На першому етапі, що передбачає аналіз стану, тенденцій і особливостей зовнішнього та внутрішнього середовища, ефективним інструментом є PEST-аналіз, який дозволяє структурувати зовнішні фактори макросередовища, а також SWOT-аналіз, що сприяє виявленню сильних і слабких сторін системи управління персоналом, а також можливостей і загроз із боку ринку праці, технологічних змін або соціально-демографічних зрушень. Ці інструменти не лише забезпечують системне розуміння контексту, в якому функціонує підприємство, а й створюють підґрунтя для обґрунтованої ідентифікації проблем і переваг на другому етапі.

У процесі формування стратегічного бачення та пріоритетів розвитку (етап III) важливу роль відіграє бенчмаркінг, що дозволяє зіставити власну кадрову політику із найкращими практиками в галузі, а також методи сценарного прогнозування, які забезпечують побудову альтернативних моделей розвитку залежно від змін у середовищі. На цьому ж етапі активно застосовуються стратегічні карти (*strategy maps*), які допомагають візуалізувати цілі управління персоналом у контексті загальної стратегії підприємства, визначаючи ключові взаємозв'язки між функціями HR і бізнес-результатами.

Четвертий етап, пов'язаний із визначенням інструментів оцінки ефективності реалізації стратегії, спирається на такі інструменти, як система збалансованих показників (*Balanced Scorecard*), яка дозволяє поєднати фінансові та нефінансові критерії оцінки, і модель ROI персоналу, яка вимірює економічну доцільність інвестицій у людський капітал. Окрім цього, використовуються матриці компетенцій і цифрові HR-аналітичні панелі, що забезпечують об'єктивність оцінки результатів і дозволяють адаптувати управлінські дії до реального стану кадрового потенціалу.

Розробка плану реалізації стратегії (етап VI) передбачає застосування проектного підходу та методів логістичного планування ресурсів, включаючи програмні засоби управління проектами (наприклад, діаграми Ганта, PERT-аналіз). Ці інструменти допомагають структурувати хронологію реалізації заходів, розподілити відповідальність і ресурси, уникнути дублювання функцій і забезпечити послідовність дій. На п'ятому етапі, що фокусується на аналізі загроз і ризиків, особливого значення набувають методики управління ризиками, зокрема матриця ризиків, аналіз сценаріїв ризику та система раннього попередження, що дозволяє виявляти критичні точки у реалізації стратегії.

Періодичний моніторинг ефективності (етап VII) вимагає інтеграції систем контролінгу персоналу, що включають кількісні та якісні методи оцінювання, такі як опитування залученості, оцінка 360 градусів, індекси

плинності кадрів та HR-метрики. Важливою є також цифрова трансформація інструментів моніторингу, коли за допомогою сучасних програмних продуктів відбувається агрегування та інтерпретація даних для прийняття обґрунтованих рішень щодо корекції чи подальшого розвитку стратегії.

З огляду на це, сучасні умови господарювання вимагають не лише класичних стратегічних інструментів управління персоналом, а й їх адаптації до цифрової реальності, де ключову роль відіграють інформаційні технології. Саме вони суттєво трансформують функціональні підходи до управління людськими ресурсами, змінюючи акценти з адміністративної рутинності на аналітику, гнучкість та інноваційність.

Розвиток інформаційних технологій змінює спосіб використання людського потенціалу підприємства. За допомогою сучасних інформаційних технологій можна покращити процеси підбору персоналу, його навчання, контролювання та мотивації, а також забезпечити більш ефективну комунікацію між керівництвом та співробітниками [56].

Сучасні технології дозволяють ефективно виконувати багато рутинних операцій, що раніше вимагали великої кількості людських ресурсів та часу. Системи управління персоналом дозволяють автоматизувати процеси збору та обробки інформації про співробітників, ведення кадрової документації, формування кадрової звітності тощо. Це дозволяє витратити менше часу на адміністративні процеси та зосереджувати увагу на стратегічному плануванні та розвитку персоналу.

Інформаційні технології дозволяють покращити комунікацію та співпрацю між співробітниками та керівниками. Системи електронного документообігу, внутрішні соціальні мережі та інші інструменти дозволяють швидко та ефективно обмінюватись інформацією, вести окремі проекти та виконувати завдання в режимі реального часу, а також забезпечувати більш ефективну роботу команд.

Інформаційні технології дозволяють покращити процес підбору та оцінки персоналу. Системи управління персоналом дозволяють збирати та

аналізувати дані про кандидатів на роботу, що допомагає виявити кращих кандидатів та забезпечити їх більш ефективну адаптацію в компанії.

Комп'ютерні курси, веб-семінари та інші електронні форми навчання дозволяють співробітникам здобувати нові знання та вміння в зручній для них час та місце. Крім того, такі програми можуть бути індивідуалізовані для кожного працівника, забезпечуючи ефективність навчання та підвищення рівня професійної компетенції.

Впровадження та розвиток сучасних інформаційних технологій управління персоналом є необхідним для компаній, які прагнуть бути конкурентоспроможними та успішними. Такі технології дозволяють підвищити ефективність роботи персоналу, знизити ризики та помилки, покращити комунікацію та співпрацю, а також забезпечити більш точну та об'єктивну оцінку роботи працівників [60].

Серед найбільш перспективних напрямів розвитку інформаційних HR-технологій варто відзначити інтеграцію систем штучного інтелекту (AI) в процеси підбору та адаптації персоналу. Алгоритми машинного навчання дозволяють автоматично аналізувати великі обсяги резюме, прогнозувати відповідність кандидата до корпоративної культури, визначати ймовірність успішного проходження випробувального терміну та подальшого кар'єрного зростання. Такі системи мінімізують людський фактор у процесі прийняття рішень, підвищуючи об'єктивність та швидкість найму. AI-технології також активно використовуються для адаптації нових співробітників – наприклад, через чат-боти, які проводять початкове навчання, відповідають на типові запитання та допомагають інтегруватися в корпоративне середовище.

Технології Big Data та HR-аналітики можуть використовуватися для прогнозування плинності кадрів, виявлення закономірностей у поведінці працівників та формування кадрового резерву. Завдяки аналізу даних із внутрішніх та зовнішніх джерел (від результатів опитувань до активності в корпоративних системах) компанії можуть передбачити ймовірність звільнення цінного спеціаліста, визначити фактори ризику вигорання чи

незадоволеності, а також більш точно формувати стратегії утримання та мотивації персоналу. Аналітичні платформи також використовуються для планування потреб у кадрах, оцінки ефективності навчальних програм та оптимізації структури персоналу.

Окрему увагу заслуговує розвиток платформ самонавчання, побудованих на основі алгоритмів машинного навчання, які дозволяють створювати адаптивні освітні траєкторії для кожного працівника. Такі системи аналізують навички, прогалини в знаннях, кар'єрні цілі та динаміку професійного розвитку, щоб запропонувати індивідуальні програми навчання. У результаті працівники отримують саме ті знання й навички, які потрібні для зростання в межах компанії, що позитивно впливає як на їхню лояльність, так і на ефективність роботи.

Крім того, цифрові платформи типу Human Capital Management (HCM) або Talent Management Systems (TMS) централізують управління життєвим циклом працівника, від найму до виходу забезпечуючи індивідуалізоване кар'єрне планування та мотивацію. Їхня інтеграція з KPI-модулями та 360° системи оцінки створює прозору, гнучку систему розвитку людського капіталу, дозволяючи HR-фахівцям, завдяки високій автоматизації, зосередитися на стратегічних засадах, як-от брендинг роботодавця та управління змінами.

Впровадження інструментів реалізації стратегії трансформує HR-функцію з адміністративно-обслуговуючої у стратегічну, що базується на даних, прогнозах і цифровій взаємодії. У результаті формується нова культура управління персоналом, орієнтована на швидкість, прозорість, гнучкість і результативність, що є вирішальними чинниками в умовах високої динаміки ринку праці та жорсткої конкуренції за таланти.

## **РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПРИВАТНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ “ЦЕНТР ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ “ФЛЕШ ВІННИЦЯ””**

### **2.1. Загальна характеристика підприємства ПО “Центр позашкільної освіти “Флеш Вінниця”**

Школа англійської мови «Flash» розпочала свою діяльність у жовтні 2006 року в місті Тульчин, Вінницької області. Перший набір склав 11 учнів, що в умовах регіонального ринку збуту становило початковий виклик для розвитку.

На сучасному етапі школа англійської мови «Flash» позиціонується як одна з найбільших мереж офлайн-відділень (понад 60) в Україні та демонструє стратегічну орієнтацію на подальше територіальне розширення, плануючи відкриття філій у нових містах.

Приватна організація (установа, заклад) “Центр позашкільної освіти “Флеш Вінниця” (далі – Школа “Flash”) є юридичною особою приватного права, що здійснює діяльність у сфері позашкільної освіти. Заснована у Вінниці, школа функціонує як центр навчання англійської мови для різних вікових категорій, пропонуючи як офлайн, так і онлайн курси. Згідно з наданою інформацією, єдиним власником організації є Тетяна Валеріївна Тасиць, яка володіє 100% активів компанії, що визначає централізований характер управління та оперативність прийняття стратегічних рішень.

Школа “Flash” здійснює свою діяльність на підставі установчих документів та відповідно до законодавства України у сфері освіти. Основним видом діяльності є надання освітніх послуг з вивчення англійської мови, спрямованих на забезпечення якісного та ефективного навчання, що відповідає сучасним стандартам та потребам клієнтів. Окрім освітніх послуг,

школа також займається самостійним виготовленням та продажем друкованих підручників на замовлення студентів, що є додатковим джерелом доходу.

Організаційна структура Школи “Flash” є ієрархічною, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків та підпорядкованості між різними рівнями управління та має наступний вигляд:



Рисунок 2.1 Організаційна структура управління Приватної організації (установа,заклад) “Центр позашкільної освіти “Флеш Вінниця”

\*Джерело: розроблено автором

На чолі організації стоїть директор, який координує діяльність усіх підрозділів. Основні департаменти включають: департамент з управління персоналом (HR), департамент маркетингу, фінансовий департамент, методичний департамент (викладачі), відділ якості та PR-департамент. Ефективна взаємодія та координація між цими підрозділами є ключовим фактором успішної діяльності підприємства.

Основною місією Школи “Flash” є надання якісних та доступних освітніх послуг з вивчення англійської мови, що сприяють всебічному

розвитку особистості та задовольняють потреби клієнтів у вільному володінні мовою для особистих, професійних та академічних цілей.

Стратегічне бачення розвитку Школи “Flash” на найближчий період визначається комплексом взаємопов'язаних цілей, спрямованих на зміцнення її позицій на ринку освітніх послуг та забезпечення сталого зростання. Однією з ключових стратегічних цілей є регіональна експансія, що передбачає розширення географічної присутності шляхом відкриття нових філій у перспективних містах України, таких як Житомир, Рівне та Хмельницький. Цей крок дозволить не лише збільшити охоплення потенційних клієнтів, але й диверсифікувати ризики, пов'язані з локальною економічною ситуацією.

Паралельно зі стратегією територіального розширення, Школа “Flash” ставить за мету збільшення клієнтської бази. Це передбачає активне залучення нових студентів як на традиційні офлайн-курси у містах поточної присутності, так і на розширення контингенту учнів, які обирають гнучкі формати онлайн-навчання. Залучення нових клієнтів є критично важливим для зростання доходів та зміцнення ринкової частки підприємства.

Важливим елементом стратегічного розвитку є підвищення впізнаваності бренду. Для досягнення цієї мети планується активізація комплексу маркетингових та PR-інструментів, спрямованих на формування стійкого позитивного іміджу Школи “Flash” в очах цільової аудиторії та підвищення рівня лояльності існуючих клієнтів. Сильний бренд сприяє залученню нових клієнтів, підвищує довіру до якості послуг та забезпечує конкурентну перевагу на ринку.

Не менш значущою стратегічною метою є удосконалення якості освітніх послуг. Це передбачає постійне оновлення змісту навчальних програм з урахуванням сучасних тенденцій у викладанні англійської мови та потреб ринку праці, активне впровадження інноваційних методик навчання, що підвищують ефективність та зацікавленість студентів, а також

систематичне підвищення кваліфікації викладацького складу для забезпечення високого професійного рівня надання освітніх послуг.

Для реалізації зазначених стратегічних цілей Школа “Flash” здійснює свою діяльність за кількома основними напрямками. Перш за все, це надання освітніх послуг з вивчення англійської мови, що включає розробку та проведення різноманітних курсів, адаптованих для різних вікових груп (діти, підлітки, дорослі) та рівнів володіння мовою (від початкового рівня до рівня вільного володіння – advanced). Різноманітність програм дозволяє задовольнити потреби широкого кола потенційних студентів.

Другим важливим напрямком є організація офлайн та онлайн навчання. Школа “Flash” забезпечує своїм студентам можливість навчання як у комфортних та обладнаних фізичних класах, так і дистанційно, використовуючи сучасні та функціональні онлайн-платформи, зокрема Zoom. Гнучкість у виборі формату навчання дозволяє залучити студентів з різних географічних локацій та з різними можливостями щодо часу навчання.

Третім напрямком діяльності є підготовка до міжнародних іспитів. Школа пропонує спеціалізовані курси, спрямовані на ефективну підготовку студентів до складання міжнародних сертифікаційних іспитів з англійської мови, таких як IELTS та TOEFL, які є важливими для навчання за кордоном, імміграції або працевлаштування в міжнародних компаніях.

Крім того, Школа “Flash” розвиває напрямок корпоративного навчання, пропонуючи розробку та проведення спеціалізованих курсів англійської мови для співробітників різних компаній з урахуванням специфіки їхньої професійної діяльності та потреб бізнесу. Корпоративне навчання сприяє підвищенню мовної компетенції працівників та покращенню комунікації в міжнародному бізнес-середовищі.

Нарешті, важливим напрямком діяльності є виготовлення та продаж навчальних матеріалів. Школа самостійно створює та реалізує друковані підручники та методичні посібники, розроблені відповідно до власної запатентованої методики навчання. Це забезпечує студентів якісними та

релевантними навчальними матеріалами та є додатковим джерелом доходу для підприємства.

Ринок послуг з вивчення англійської мови в Україні є висококонкурентним та характеризується значною кількістю як великих мережевих шкіл, так і невеликих локальних центрів та приватних викладачів. Школа “Flash” здійснює постійний моніторинг ринкових тенденцій та діяльності основних конкурентів, серед яких виділяються Green Forest, Friends School, Just School та EnglishDom. Аналізуються їхні нововведення, маркетингові стратегії, цінова політика та рівень трафіку веб-сайтів. Для більш глибокого розуміння конкурентного середовища доцільно провести SWOT-аналіз Школи “Flash”:

<p style="text-align: center;"><b>СИЛЬНІ СТОРОНИ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Власна запатентована методика навчання.</li> <li>Позитивна динаміка фінансових показників та зростання чистого доходу.</li> <li>Активне використання цифрових інструментів для маркетингу та аналізу конкурентів.</li> <li>Розвинена академія для навчання викладачів.</li> <li>Зусилля з розвитку корпоративної культури та створення дружньої атмосфери.</li> <li>Оперативність прийняття рішень завдяки одноосібному володінню.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>СЛАБКІ СТОРОНИ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Відсутність формалізованих методів прогнозування.</li> <li>Недостатня оцінка особистих якостей при наборі персоналу.</li> <li>Відсутність формальної системи адаптації нових працівників.</li> <li>Недоліки в системі преміювання (нечіткі критерії, відсутність прозорості).</li> <li>Відсутність чіткої системи кар'єрного зростання та горизонтального руху працівників.</li> <li>Відсутність спільного бачення та цінностей серед працівників.</li> <li>Високий коефіцієнт плинності кадрів.</li> <li>Залежність від одного напрямку діяльності (відсутність диверсифікації доходів).</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>МОЖЛИВОСТІ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Зростаючий попит на вивчення англійської мови в Україні.</li> <li>Можливість розширення географічної присутності через відкриття нових філій.</li> <li>Потенціал для розвитку онлайн-навчання та залучення студентів з інших регіонів та країн.</li> <li>Можливість впровадження інноваційних освітніх технологій та методик.</li> <li>Розвиток корпоративного навчання та співпраця з бізнес-сектором.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ЗАГРОЗИ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Високий рівень конкуренції на ринку освітніх послуг.</li> <li>Можливі економічні нестабільності та зниження платоспроможності населення.</li> <li>Зміни в законодавстві у сфері освіти.</li> <li>Поява нових технологій та освітніх платформ, що можуть змінити ринок.</li> <li>Вплив зовнішніх факторів (карантинні обмеження, воєнні дії, міграційні процеси).</li> </ul>

Рис 2.2 SWOT-аналіз Приватної організації (установа,заклад) “Центр позашкільної освіти “Флеш Вінниця”\*

\* Джерело: розроблено автором

Аналіз конкурентного середовища свідчить про необхідність постійного вдосконалення якості послуг, оптимізації маркетингових стратегій та пошуку нових конкурентних переваг для утримання та розширення ринкової частки.

Фінансовий стан Школи “Flash” характеризується позитивною динамікою основних показників. Протягом 2022-2024 років спостерігалось значне зростання чистого доходу (у 5 разів) та чистого прибутку (у 6 разів), що свідчить про ефективність обраної бізнес-моделі та зростаючий попит на послуги школи. Збільшення доходів обумовлене розширенням клієнтської бази та відновленням офлайн-навчання після періоду пандемії.

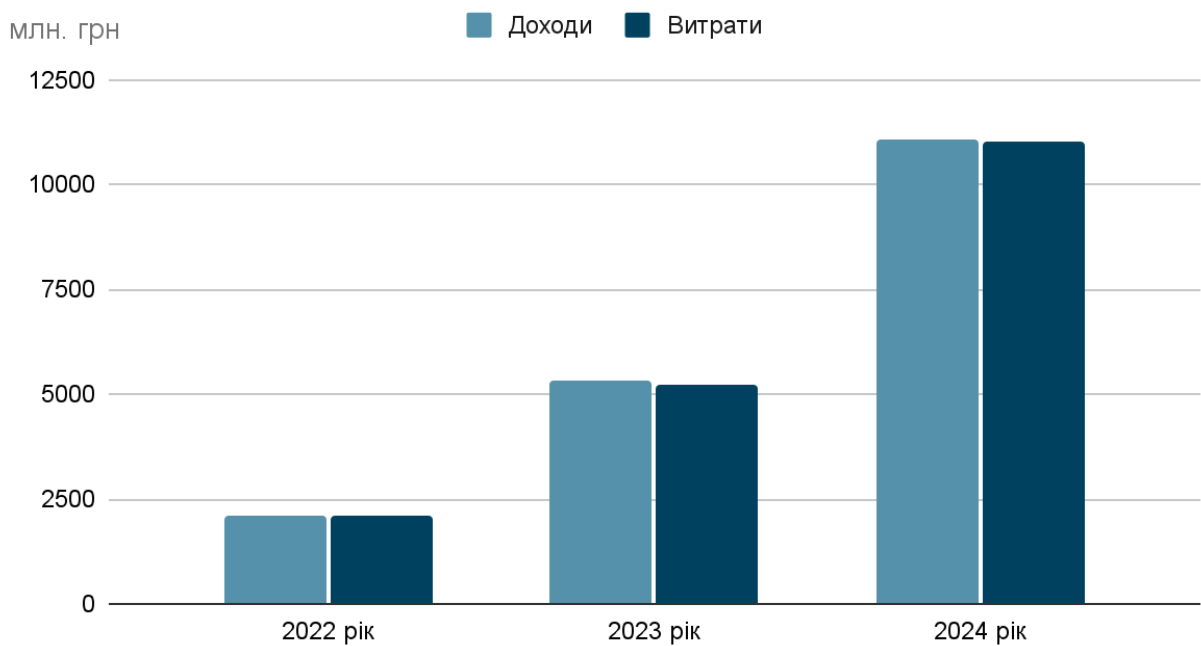


Рисунок 2.3 Динаміка доходів та витрат школи англійської мови «Flash» \*

\*Джерело: розроблено автором на основі Додаток А

Структура активів Школи “Flash” протягом досліджуваного періоду зазнала значних змін. Частка оборотних активів зросла з 56,3% у 2022 році до 93,1% у 2024 році, що переважно пов'язано зі збільшенням дебіторської заборгованості. Частка необоротних активів, відповідно, зменшилася. Загальний баланс підприємства демонструє стійку тенденцію до зростання, що свідчить про розширення масштабів діяльності.

Основним джерелом доходів є оплата за освітні послуги та продаж власних навчальних матеріалів. Прибуток використовується для реінвестування в розвиток, масштабування, виплати дивідендів власнику та формування резервного фонду.

Модель Матвійчука дозволяє оцінити ймовірність банкрутства на основі аналізу фінансових показників компанії, таких як ліквідність, рентабельність, фінансова стійкість та ділова активність. Результати аналізу можуть бути використані для розробки заходів щодо запобігання банкрутству та покращення фінансового стану компанії. Результати розрахунків за моделлю Матвійчука представлені нижче в таблиці 2.1[27].

Таблиця 2.1

## Прогнозування банкрутства за моделлю Матвійчука\*

	Значення 2022 року	Значення 2023 року	Значення 2024 року
Інтегральний показник	0,95	2,82	3,51

\*Джерело: розроблено автором

Згідно з результатами розрахунків, отриманими за моделлю Матвійчука, значення  $I_{2022}$  становить 0,95, що значно нижче за критичне значення 1,104. Дана ситуація зумовлена початком повномасштабного вторгнення, внаслідок якої підприємство значну частину періоду не функціонувало в повному обсязі та, як наслідок, не досягло достатнього рівня прибутковості.  $I_{2023}$  становить 2,82, а  $I_{2024}$  становить 3,51 що значно перевищує критичне значення 1,104. Це свідчить про низьку ймовірність настання банкрутства для підприємства.

Аналіз фінансового стану за моделлю Матвійчука у 2022, 2023 та 2024 роках показав низьку ймовірність банкрутства, що підтверджує фінансову стійкість підприємства на поточний момент. Проте, для забезпечення довгострокової фінансової стабільності рекомендується впровадження формалізованих методів прогнозування та регулярний моніторинг ключових фінансових показників.

## **2.2. Особливості системи управління персоналом у сфері надання освітніх послуг на прикладі ПО “Центр позашкільної освіти “Флеш Вінниця””**

Сфера надання освітніх послуг вирізняється низкою специфічних особливостей, що суттєво впливають на формування та функціонування системи управління персоналом. На відміну від виробничих або торговельних підприємств, де ключовими факторами успіху часто є матеріальні ресурси та оптимізація технологічних процесів, в освітніх установах визначальним елементом є людський капітал, а саме кваліфікація, педагогічні здібності, професійні знання та особистісні якості викладацького складу. Саме від професіоналізму, мотивації та залученості педагогічного персоналу безпосередньо залежить ефективність освітнього процесу та якість надання освітніх послуг.

Однією з фундаментальних особливостей управління персоналом в освітній сфері є надзвичайна важливість нематеріальних аспектів мотивації. Для викладачів, окрім належного рівня заробітної плати, вагоме значення мають такі чинники, як можливості для професійного зростання та самореалізації, публічне та неформальне визнання їхніх досягнень, сприятливий психологічний клімат у колективі, ступінь автономії у виборі та застосуванні методик викладання, а також глибоке відчуття значущості своєї праці у формуванні знань, навичок та особистісного розвитку студентів. Усвідомлення власної ролі у становленні майбутнього покоління є потужним мотиватором для педагогічних працівників.

Іншою критично важливою особливістю є постійна необхідність професійного розвитку та систематичного підвищення кваліфікації педагогічного персоналу. Освітні стандарти, інноваційні методики викладання, психологічні особливості різних вікових груп студентів та їхні актуальні потреби динамічно змінюються. У зв'язку з цим, навчальні заклади повинні створювати та підтримувати ефективні механізми для безперервного

навчання своїх викладачів, забезпечуючи їм доступ до новітніх знань, можливості для обміну досвідом з колегами та впровадження прогресивних освітніх підходів у свою практику.

Особливої уваги заслуговує специфіка міжособистісної взаємодії в освітньому середовищі. Вона охоплює не лише формальні та неформальні відносини між адміністрацією та викладачами, але й активну, часто інтенсивну взаємодію викладачів зі студентами, а у випадку навчання дітей та підлітків – також з їхніми батьками або опікунами. Ефективна комунікація, високий рівень емпатії, вміння налагоджувати позитивні, конструктивні міжособистісні відносини, розв'язувати конфліктні ситуації та створювати атмосферу довіри є критично важливими професійними компетенціями для педагогічного персоналу, що безпосередньо впливають на якість навчального процесу та рівень задоволеності всіх його учасників.

Управління адміністративно-технічним персоналом в освітній сфері також має свої характерні риси. Хоча ці співробітники (HR-менеджери, фінансисти, маркетологи, адміністратори, технічні працівники) безпосередньо не залучені до навчального процесу, їхня злагоджена та ефективна робота є необхідною умовою для забезпечення безперебійного функціонування всіх аспектів діяльності освітньої установи та створення сприятливого організаційного середовища, що сприяє якісному навчанню. Їхні функціональні обов'язки мають бути чітко визначені, а рівень професійної компетентності повинен відповідати вимогам займаної посади.

Представлена нижче таблиця 2.1 узагальнює ключові специфічні риси управління персоналом у сфері освітніх послуг та їхні суттєві ознаки. Проаналізуємо кожен з наведених аспектів у контексті системи управління персоналом, що склалася у Школі “Flash”.

Таблиця 2.2

## Специфіка управління персоналом сфери освітніх послуг

№ з/п	Специфічні риси	Суттєві ознаки
1	Організаційні принципи діяльності освітніх структур	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Орієнтація на ринок освітніх послуг;</li> <li>-безперервне впровадження нововведень</li> <li>-зорієнтованість на свідоме переконання працівників;</li> <li>-увага до взаємозв'язку професійних функцій;</li> <li>-орієнтація на довгостроковий розвиток</li> </ul>
2	Особливості мобілізації людських ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Довічний найм, оплата праці відповідно вислуги років, часта ротація, системи колективної діяльності, корпоративне соціальне забезпечення, система спільних консультацій, контроль якості, обмін інформацією, часті контакти й схвалення рішень на основі принципу консенсусу;</li> <li>-особливості контролю та концентрація в руках рядових працівників, орієнтованість на процес</li> </ul>
3	Основні риси управління професійною діяльністю	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Гнучкість розподілу робіт і ротація працівників;</li> <li>-мобільність і довгостроковість навчання;</li> <li>-використання механізмів, що зацікавлюють працівників у результатах їхньої праці;</li> <li>-гнучка організація системи матеріального стимулювання та дисципліна;</li> <li>-орієнтація на розвиток кадрового потенціалу</li> </ul>

Джерело [16]

Організаційні принципи діяльності освітніх структур. Школа “Flash” демонструє орієнтацію на ринок освітніх послуг через моніторинг конкуренції та адаптацію програм до потреб різних клієнтських сегментів. Безперервне впровадження нововведень частково реалізується через власну методику та академію для викладачів, хоча системність цього процесу

потребує підсилення. Орієнтованість на свідоме переконання працівників проявляється у спробах розвитку корпоративної культури, проте відсутність чітких спільних цінностей може обмежувати глибину цього переконання. Увага до взаємозв'язку професійних функцій опосередковано присутня в ієрархічній структурі, але відсутність горизонтальної мобільності може обмежувати її практичне застосування. Орієнтація на довгостроковий розвиток підтверджується планами експансії та покращення якості послуг.

Особливості мобілізації людських ресурсів. Школа “Flash” не практикує довічний найм чи оплату за вислугу років, а ротація персоналу не є системною. Елементи колективної діяльності наявні у вигляді тренінгів, але формалізація інформаційного обміну та застосування принципу консенсусу при прийнятті рішень не є чітко визначеними. Контроль якості здійснюється через оцінку департаментів та інспекції посад. Концепція корпоративного соціального забезпечення не згадується. Контроль є прерогативою керівництва в межах ієрархічної структури, а оцінка ефективності орієнтована на результати, а не на детальний аналіз процесів.

Основні риси управління професійною діяльністю. Гнучкий розподіл робіт частково реалізується через можливість часткової зайнятості викладачів, але ротація відсутня. Мобільність персоналу обмежена відсутністю горизонтального руху, хоча довгострокове навчання викладачів забезпечується академією. Використання механізмів зацікавлення у результатах праці проявляється у преміюванні викладачів, але для адміністративного персоналу потребує більшої прозорості. Гнучка організація системи матеріального стимулювання потребує вдосконалення, а інформація про систему дисципліни відсутня. Орієнтація на розвиток кадрового потенціалу частково реалізується через навчання, але відсутність системи кар'єрного зростання обмежує її повноцінне впровадження.

Розглядаючи структуру трудових ресурсів детальніше, основу будь-якого освітнього центру, зокрема Школи “Flash”, становлять викладачі, які є безпосередніми надавачами освітніх послуг. До цієї категорії

працівників висувається комплекс специфічних вимог, що включають глибокі та систематизовані знання іноземної мови, володіння широким спектром сучасних та ефективних методик викладання, розвинені навички роботи з різними віковими групами студентів, високий рівень комунікабельності, емпатії, терпіння, толерантності та здатність до ефективної мотивації учнів на досягнення навчальних цілей. У випадку Школи “Flash”, додатковою вимогою є знання та практичне вміння застосовувати власну запатентовану методику навчання, що є особливістю даного освітнього центру. Гнучкість у формуванні графіку роботи, а також можливість працевлаштування на умовах часткової зайнятості (0,25 або 0,5 ставки) для викладачів є досить поширеною практикою в освітніх установах, що зумовлено як коливаннями навчального навантаження протягом тижня та навчального року, так і прагненням залучити висококваліфікованих фахівців, які можуть поєднувати роботу в школі з іншою професійною діяльністю або навчанням у вищих навчальних закладах (наприклад, студенти старших курсів відповідних спеціальностей).

Ефективне функціонування Школи “Flash” як освітнього центру також значною мірою залежить від якісної роботи адміністративного та технічного персоналу, який забезпечує необхідну організаційну, фінансову, маркетингову, інформаційну та технічну підтримку навчального процесу. До цієї категорії працівників належать HR-менеджер, фахівці з маркетингу та зв'язків з громадськістю, бухгалтери та фінансисти, адміністратори навчального процесу, технічні працівники та інші. Для успішного виконання своїх функціональних обов'язків цим співробітникам необхідні розвинені організаційні здібності, ефективні комунікативні навички, високий рівень відповідальності, уважність до деталей, вміння працювати в команді, а також розуміння специфіки роботи саме освітньої установи та її внутрішніх процесів. У Школі “Flash” спостерігається певна централізація адміністративних функцій, наприклад, відділ управління персоналом представлений лише однією особою, що може призводити до значного

навантаження на даного працівника та потенційно впливати на якість виконання його обов'язків.

Важливо також враховувати вплив сезонних коливань на діяльність освітніх центрів, включаючи Школу “Flash”. Інтенсивність навчального процесу, а отже, і завантаженість персоналу, може значно змінюватися протягом навчального року, досягаючи пікових значень у періоди активного навчання та знижуючись під час канікул, святкових днів та літніх відпусток. Ці сезонні коливання можуть безпосередньо впливати на потребу в персоналі, формування гнучкого графіку роботи, планування відпусток та рівень завантаженості як викладацького, так і адміністративного складу, вимагаючи від керівництва закладу ефективного прогнозування та оперативного управління трудовими ресурсами для забезпечення стабільного функціонування освітнього процесу протягом усього року.

Аналіз системи управління персоналом Школи “Flash” виявляє низку характерних особливостей, які є відображенням як специфіки сфери надання освітніх послуг, так і внутрішніх організаційних рішень, прийнятих керівництвом. Розглянемо детальніше ключові аспекти цієї системи.

Процес набору персоналу у Школі “Flash” використовує стандартні для сучасного ринку праці канали залучення кандидатів, такі як спеціалізовані онлайн-платформи з вакансіями, офіційний веб-сайт компанії та сторінки в соціальних мережах. Для викладацького складу важливим етапом відбору є обов'язкове тестування, спрямоване на оцінку їхнього рівня володіння іноземною мовою та методичних навичок. Однак, одним із потенційних недоліків на цьому етапі є недостатня увага до комплексної оцінки особистісних якостей кандидатів, їхньої здатності до ефективної комунікації, емпатії, стресостійкості та відповідності корпоративній культурі школи. Це може в подальшому призводити до складностей з їхньою інтеграцією в колектив та прийняттям внутрішніх норм і цінностей.

Сильною стороною Школи “Flash” є наявність власної академії для викладачів. Цей внутрішній освітній центр відіграє ключову роль у

стандартизації застосовуваної методики викладання, забезпеченні її відповідності внутрішнім стандартам якості та постійному підвищенні професійного рівня педагогічного складу. Академія сприяє передачі досвіду між викладачами та впровадженню новітніх педагогічних підходів. Проте, паралельно з цим, виявляється недолік у вигляді відсутності формалізованої системи адаптації для нових працівників, особливо тих, хто не є викладачами. Це може ускладнювати їхнє швидке залучення до робочого процесу, розуміння організаційної структури, внутрішніх комунікацій та прийняття корпоративної культури.

У Школі “Flash” застосовується система оцінки ефективності роботи персоналу, яка базується переважно на кількісних показниках, що різняться для різних департаментів. Для викладачів основними критеріями є кількість запланованих та проведених навчальних послуг, а також кількість студентів у групах. Хоча кількісні показники є важливими для вимірювання продуктивності, їхнє одностороннє використання, без належного врахування якісних аспектів, таких як результати навчання студентів, їхні відгуки про якість викладання, рівень задоволеності навчальним процесом та застосування інноваційних методик, може бути недостатнім для формування повної та об'єктивної картини ефективності роботи викладачів та інших категорій персоналу. Додатковим інструментом контролю завантаженості працівників є періодичні інспекції посад, що проводяться керівниками департаментів.

Система мотивації у Школі “Flash” має переважно матеріальний характер. Для викладачів передбачена система преміювання, яка стимулює збереження повного складу навчальних груп протягом навчального місяця. Проте, система преміювання адміністративного персоналу є менш прозорою та може не мати чітких і зрозумілих критеріїв. Крім того, спостерігається недостатній розвиток системи нематеріальної мотивації, що обмежує можливості школи у залученні та утриманні висококваліфікованих та талановитих працівників, для яких важливими є не лише фінансові стимули,

але й можливості для професійного зростання, визнання їхнього внеску та сприятливі умови праці.

Можливості кар'єрного зростання у Школі “Flash” наразі є досить обмеженими, особливо це стосується адміністративного персоналу, для якого чіткі кар'єрні траєкторії практично відсутні. Для викладачів існує можливість підвищення кваліфікаційного розряду, що супроводжується збільшенням заробітної плати, але відсутність формалізованої системи як вертикального (просування по службовій ієрархії), так і горизонтального (перехід між різними департаментами або функціональними ролями) руху працівників може негативно впливати на їхню довгострокову мотивацію, рівень залученості та лояльність до компанії.

Керівництво Школи “Flash” декларує увагу до розвитку корпоративної культури, організовуючи різноманітні заходи, спрямовані на згуртування колективу та налагодження дружніх взаємин між працівниками. Проте, аналіз виявляє відсутність чітко сформульованого спільного бачення та загальноприйнятих цінностей серед працівників, що свідчить про необхідність подальшої, більш системної роботи у цьому напрямку для формування сильної та єдиної корпоративної ідентичності.

Для об'єктивної оцінки ефективності стратегії управління персоналом важливим є аналіз плинності кадрів. Коефіцієнт плинності кадрів розраховується як відношення кількості звільнених працівників за рік до загальної кількості працівників. Згідно з наведеними даними, у Школі “Flash” за рік звільнилося 31 працівник при середньообліковій кількості 159 працівників. Таким чином, коефіцієнт плинності кадрів становить [2]:

$$K_{\text{пл. к.}} = \frac{31}{159} * 100 = 19,5\% \quad (2.1)$$

Отримане значення коефіцієнта плинності кадрів у Школі “Flash” є досить високим (19,5%), особливо у порівнянні із середніми показниками для сфери освітніх послуг, які коливаються в межах 10%-20%. Цей показник є важливим індикатором наявності потенційних проблем у системі управління персоналом, які можуть бути пов'язані з рівнем заробітної плати,

можливостями кар'єрного зростання, особливостями корпоративної культури, міжособистісними відносинами в колективі, рівнем задоволеності роботою або надмірним тиском з боку керівництва.

Специфіка сфери освіти накладає свій відбиток на управління персоналом Школи “Flash”. Якість освітніх послуг безпосередньо залежить від професіоналізму, компетентності та мотивації викладацького складу. Тому, інвестиції в навчання та розвиток викладачів, а також створення сприятливих умов для їхньої ефективної роботи є пріоритетними. Наявність власної академії для викладачів є позитивним кроком у цьому напрямку.

Враховуючи специфіку роботи викладачів, гнучкість графіку роботи є важливою умовою для залучення кваліфікованих кадрів. Школа “Flash” враховує цю особливість, пропонуючи різні варіанти зайнятості.

Репутація освітнього центру є ключовим фактором його конкурентоздатності та привабливості для потенційних студентів. Якість роботи викладачів, їхня задоволеність умовами праці та загальна атмосфера в колективі безпосередньо формують імідж школи. Висока плинність кадрів може негативно вплинути на стабільність кадрового складу, якість надання освітніх послуг та, зрештою, на репутацію Школи “Flash”.

Освітня сфера характеризується постійним розвитком методик викладання та технологій навчання. Тому, система управління персоналом повинна бути спрямована на забезпечення безперервного професійного розвитку як викладацького, так і адміністративного персоналу, сприяючи впровадженню новітніх підходів та інструментів у навчальний процес та управлінську діяльність. Академія для викладачів Школи “Flash” є важливим елементом цієї системи, але потребує подальшого розвитку та розширення спектру навчальних програм, включаючи аспекти розвитку особистісних якостей та управлінських компетенцій.

### **2.3. Аналіз впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на формування системи управління персоналом**

Формування ефективної системи управління персоналом у будь-якій організації є складним процесом, що відбувається під впливом різноманітних факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Ці фактори визначають особливості організації кадрової роботи, методи залучення, відбору, навчання, мотивації та розвитку персоналу.

Для комплексного аналізу впливу зовнішнього середовища на формування системи управління персоналом Школи “Flash” було використано модифікований PESTEL-аналіз. Ця методика дозволяє систематизувати ключові фактори макросередовища, що можуть мати значний вплив на діяльність організації, включаючи її кадрову політику. Враховуючи специфіку поточної ситуації в Україні, особливу увагу було приділено економічним, політичним, правовим, соціально-культурним та технологічним аспектам.

Економічна ситуація в країні та регіоні є визначальним фактором, що безпосередньо впливає на платоспроможність населення та, як наслідок, на попит на освітні послуги, особливо на ті, що не є першочерговими, до яких відноситься і позашкільна освіта. В умовах економічної нестабільності, спричиненої такими масштабними кризами, як пандемія COVID-19 та повномасштабна військова агресія, інфляційні процеси та зростання рівня безробіття неминуче призводять до скорочення витрат домогосподарств на необов'язкові статті, включаючи навчання іноземним мовам. У контексті Школи “Flash”, зазначені економічні потрясіння могли зумовити значне коливання кількості студентів, періоди їхнього зменшення, що безпосередньо впливало на фінансову стабільність школи та її можливості щодо залучення, утримання та адекватного мотивування персоналу, зокрема на рівень заробітної плати та можливості преміювання.

З іншого боку, навіть у складних економічних умовах, прагнення до якісної освіти залишається важливим для багатьох українців, які розглядають знання іноземних мов як інвестицію у своє майбутнє, зокрема для працевлаштування чи навчання за кордоном після закінчення війни. Поступове відновлення економіки та адаптація населення до нових реалій можуть сприяти відновленню попиту на якісні освітні послуги та розширенню можливостей для Школи “Flash” щодо інвестицій у розвиток персоналу, впровадження сучасних методик навчання та розширення спектру пропонованих послуг.

В Україні, протягом останніх років, освітнє законодавство зазнавало змін, спрямованих на імплементацію європейських стандартів якості, впровадження нових підходів до навчання та посилення контролю за діяльністю освітніх закладів. Вимоги до ліцензування та сертифікації, особливо в умовах нестабільної ситуації, можуть ставати більш жорсткими, вимагаючи від Школи “Flash” постійної адаптації та підтвердження відповідності встановленим критеріям.

Пандемія COVID-19 внесла свої корективи, стимулюючи розвиток дистанційного навчання та вимагаючи від освітніх закладів розробки та впровадження онлайн-програм, що, своєю чергою, вплинуло на кваліфікаційні вимоги до педагогічного персоналу (необхідність володіння цифровими інструментами) та організацію навчального процесу. Повномасштабна військова агресія РФ призвела до значної міграції населення, зміни контингенту студентів, а також до необхідності врахування психологічного стану як учнів, так і викладачів. Це вимагає від Школи “Flash” залучення фахівців з психологічної підтримки та адаптації навчальних програм до нових реалій.

Трудове законодавство, особливо в умовах воєнного стану, також зазнає змін, що регулюють питання найму, звільнення, оплати праці, робочого часу, надання відпусток та соціальних гарантій працівників. Інфляційні процеси безпосередньо впливають на рівень заробітної плати та потребують

періодичного перегляду системи компенсацій для утримання кваліфікованого персоналу.

Сучасні соціально-культурні тенденції в Україні зазнали значних трансформацій під впливом пандемії COVID-19 та повномасштабної військової агресії. Рівень освіти населення залишається високим, проте ставлення до вивчення іноземних мов набуло нових аспектів. З одного боку, прагнення до володіння англійською мовою як засобом міжнародної комунікації та доступу до інформації лише зросло. З іншого боку, фінансові труднощі, спричинені війною та інфляцією, обмежують можливості населення щодо інвестицій у позашкільну освіту.

Демографічні зміни, зокрема значна міграція як всередині країни, так і за її межі, суттєво впливають на кількість потенційних студентів різних вікових груп. Зменшення дитячого населення внаслідок виїзду родин значно скоротило учнів молодших вікових категорій.

Корпоративна культура, цінності та очікування працівників також зазнають змін. В умовах нестабільності зростає важливість таких факторів, як стабільність робочого місця, соціальна підтримка, емпатія з боку керівництва та можливість професійного розвитку навіть в складних обставинах. Школа “Flash” повинна враховувати ці нові соціально-культурні реалії при формуванні системи мотивації та розвитку персоналу, створюючи атмосферу підтримки та можливостей для зростання, що відповідає очікуванням працівників в умовах війни та економічних труднощів. Розуміння та адаптація до цих змін стануть ключовими для збереження конкурентоздатності та ефективного функціонування школи.

Розвиток інформаційних технологій продовжує кардинально трансформувати сферу освітніх послуг, і сучасна ситуація в Україні лише підкреслила цю тенденцію. Пандемія COVID-19 стала потужним каталізатором для масового переходу на онлайн-навчання, зробивши використання освітніх платформ, онлайн-ресурсів та інструментів навчання не просто перевагою, а необхідністю для забезпечення безперервності

освітнього процесу. Школа “Flash”, використовуючи платформу Zoom для проведення занять, також активно інтегрує різноманітні додатки та платформи для інтерактивного вивчення лексики студентами та ефективною перевірки домашніх завдань викладачами, що сприяє підвищенню якості навчального процесу в дистанційному форматі.

Повномасштабна військова агресія РФ ще більше актуалізувала важливість дистанційного навчання, забезпечуючи доступ до освіти для тих, хто був змушений покинути свої домівки або перебуває в небезпечних регіонах. Впровадження нових технологій в цих умовах вимагає від персоналу не лише опанування технічних навичок роботи з платформами та інструментами, але й розвитку педагогічних компетенцій для ефективною взаємодії зі студентами онлайн, підтримки їхньої мотивації та емоційного стану.

Інфляційні процеси також опосередковано впливають на технологічний аспект. Зростання цін обмежує можливості школи щодо інвестицій у новітні технології та програмне забезпечення. Водночас, ефективне використання існуючих безкоштовних або бюджетних онлайн-ресурсів та інструментів стає ще більш важливим. Крім того, технології відкривають нові можливості для оптимізації управління персоналом в умовах нестабільності. Онлайн-тестування та дистанційні співбесіди дозволяють розширити географію пошуку кваліфікованих фахівців та заощадити ресурси на процесах найму.

Рівень конкуренції за кваліфікованих фахівців, особливо за викладачів англійської мови з високим рівнем володіння мовою та сучасними методиками викладання, традиційно є досить високим. Значна міграція населення за кордон, мобілізація чоловіків до лав Збройних Сил України, а також внутрішнє переміщення кваліфікованих кадрів призвели до суттєвого скорочення пропозиції на ринку праці, зокрема у сфері освіти. Конкуренція за залучення та утримання досвідчених викладачів англійської мови значно

зросла. Інфляційні процеси спричиняють зростання очікувань працівників щодо рівня заробітної плати та соціальних пільг.

В умовах важкої ситуації на ринку кадрів Школа “Flash” змушена розробляти більш конкурентоспроможну систему компенсацій, яка включатиме не лише гідний рівень заробітної плати, але й додаткові пільги, бонуси та можливості професійного розвитку. Важливим стає також створення сприятливого робочого середовища, підтримка корпоративної культури та забезпечення можливостей для кар'єрного зростання, щоб утримати цінних працівників. Активне використання онлайн-платформ для пошуку персоналу може розширити географію залучення кандидатів, але вимагає адаптації процесів відбору та адаптації до дистанційного формату. Враховуючи складну ситуацію на ринку праці, ефективна система управління персоналом стає ключовим фактором успіху та стабільності Школи “Flash”.

Нижче представлений узагальнюючий рисунок 2.4., який коротко відображає кожен фактор та його ключовий вплив на Школу “Flash”.

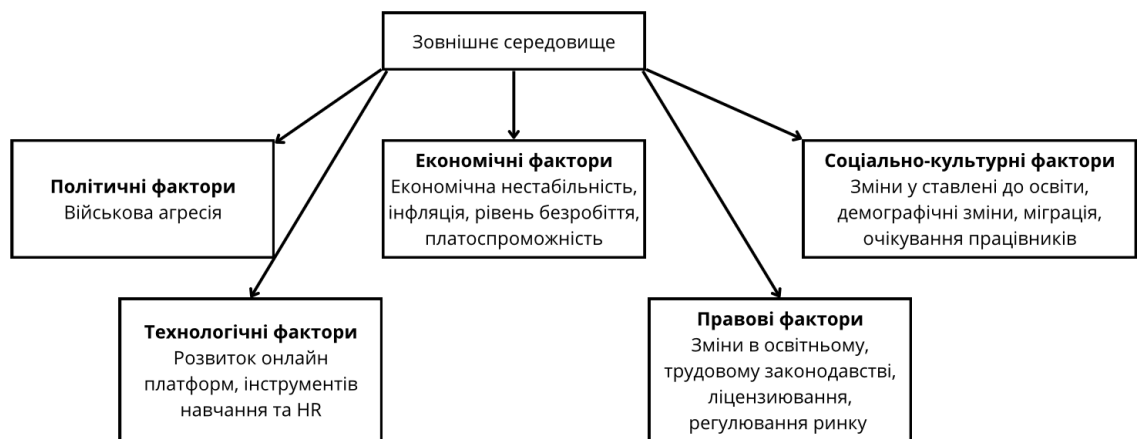


Рисунок 2.4 Узагальнена інформація модифікованого PESTLE-аналізу школи «Flash»\*

\*Джерело: розроблено автором

Окрім факторів макросередовища, які були розглянуті вище, на систему управління персоналом Школи “Flash” безпосередній вплив чинять фактори

зовнішнього середовища прямої дії. До них належать споживачі освітніх послуг, конкуренти, постачальники ресурсів та посередники.

Основною категорією споживачів Школи “Flash” є фізичні особи різного віку (діти, підлітки, дорослі), які зацікавлені у вивченні англійської мови для особистих, професійних чи академічних цілей. Також до споживачів належать корпоративні клієнти, які замовляють навчання англійської мови для своїх співробітників.

Потреби та очікування споживачів безпосередньо впливають на вимоги до якості освітніх послуг, рівня кваліфікації викладачів, змісту навчальних програм та формату навчання (офлайн, онлайн). Зростання вимог до якості навчання зумовлює необхідність залучення висококваліфікованих викладачів, їхнього постійного професійного розвитку та впровадження сучасних методик викладання. Орієнтація на потреби клієнтів також вимагає від адміністративного персоналу високого рівня комунікабельності та клієнтоорієнтованості. Зміни в перевагах щодо формату навчання (наприклад, зростання популярності онлайн-навчання) вимагають від школи адаптації технологічної бази та розвитку відповідних компетенцій у педагогічного персоналу.

Ринок освітніх послуг у Вінниці, як і в Україні загалом, характеризується високим рівнем конкуренції. Школа “Flash” постійно знаходиться у боротьбі за студентів та кваліфікованих викладачів з іншими мовними школами, які часто мають розгалужену мережу філій або потужну маркетингову підтримку. Крім того, зростає популярність приватних репетиторів, які пропонують індивідуальний підхід, а також різноманітних онлайн-платформ для вивчення мов, що приваблюють клієнтів своєю доступністю та гнучкістю. Навіть безкоштовні онлайн-ресурси створюють певну конкуренцію, особливо для початківців.

У цій конкурентній боротьбі кадрова політика відіграє ключову роль. Школа “Flash” безпосередньо відчуває вплив кадрових стратегій своїх конкурентів. Якщо, наприклад, відома мережева мовна школа відкриває

новий філіал у Вінниці та пропонує викладачам значно вищу заробітну плату, розширений соціальний пакет або чіткі можливості для кар'єрного зростання (наприклад, участь у міжнародних проєктах, методичні семінари за кордоном), існує реальний ризик відтоку найбільш цінних та досвідчених викладачів з “Flash”. Втрата таких фахівців може негативно позначитися на якості навчального процесу та репутації школи.

Саме тому для Школи “Flash” життєво необхідно здійснювати постійний моніторинг кадрової політики основних конкурентів у Вінниці та інших регіонах. Це включає аналіз рівня їхньої заробітної плати для викладачів різних рівнів кваліфікації та адміністративного персоналу, наявності та змісту соціальних пакетів (медичне страхування, оплачувані відпустки, лікарняні, можливості для професійного навчання за рахунок компанії), а також прозорості та реальності кар'єрних перспектив. На основі цього аналізу Школа “Flash” повинна розробляти власну конкурентоспроможну систему компенсацій та мотивації, яка б не лише дозволяла залучати нових талановитих працівників, але й ефективно утримувати існуючий кваліфікований персонал, створюючи для них привабливі умови праці та можливості для професійного розвитку всередині компанії.

Для забезпечення ефективного навчального процесу Школа “Flash” співпрацює з різними постачальниками ресурсів. Серед них – видавництва, що надають сучасні підручники та методичні посібники з англійської мови, адаптовані до різних вікових груп та рівнів володіння. Важливо, щоб ці матеріали були якісними, актуальними та відповідали власній запатентованій методиці школи. Затримки з поставками або низька якість навчальних матеріалів можуть безпосередньо вплинути на роботу викладачів, створюючи додаткове навантаження та знижуючи ефективність занять.

З розвитком онлайн-навчання зростає важливість постачальників програмного забезпечення для проведення вебінарів, тестування та інтерактивної взаємодії зі студентами. Вибір зручної та функціональної

платформи, такої як Zoom, є критично важливим. Однак, впровадження нових програмних продуктів може вимагати від викладачів проходження додаткового навчання та опанування нових технічних навичок, що необхідно враховувати при плануванні розвитку персоналу.

Крім того, школа закуповує обладнання для навчальних класів – проектори, інтерактивні дошки, аудіосистеми. Надійність та сучасність цього обладнання є важливими для створення комфортного та ефективного навчального середовища. Несправності обладнання можуть призводити до зриву занять та невдоволення як студентів, так і викладачів.

Хоча Школа “Flash” переважно здійснює набір персоналу самостійно, у випадках термінової потреби або для пошуку вузькоспеціалізованих фахівців може виникати потреба у співпраці з агентствами з найму персоналу. Якість послуг таких агентств, їхнє розуміння специфіки освітньої сфери та вимог школи до кандидатів можуть суттєво впливати на успішність залучення нових працівників.

Посередниками у сфері освітніх послуг можуть виступати маркетингові агентства, веб-сайти-агрегатори освітніх курсів, соціальні мережі, які використовуються для залучення студентів.

Хоча Школа “Flash” віддає перевагу внутрішнім ресурсам та компетенціям своїх департаментів для забезпечення більшості ключових процесів, співпраця з зовнішніми посередниками не є повністю виключеною з її практики, хоча й має скоріше епізодичний характер. Одним з показових останніх випадків такої співпраці стало залучення зовнішнього підрядника для проведення ребрендингу школи. Рішення про залучення зовнішнього агентства для ребрендингу було зумовлене необхідністю отримати свіжий погляд та експертизу з боку професіоналів, які спеціалізуються на стратегічному маркетингу та брендингу.

Цей досвід співпраці з зовнішнім посередником мав певний вплив і на внутрішні процеси управління персоналом. По-перше, він виявив потенційну потребу у розширенні компетенцій внутрішнього маркетингового

департаменту в стратегічному плануванні та брендингу. По-друге, успішна реалізація проєкту ребрендингу вимагала ефективної комунікації та співпраці між внутрішніми командами (маркетинг, продажі, адміністрація) та зовнішнім агентством. Це підкреслило важливість навичок управління проєктами та міжфункціональної взаємодії у персоналу школи.

Внутрішнє середовище організації включає її структуру, культуру, ресурси (фінансові, матеріальні, людські), технології та стратегію. Ці фактори безпосередньо визначають можливості та обмеження при формуванні системи управління персоналом.

Ієрархічна організаційна структура Школи “Flash” з чітким розподілом обов'язків між директором, керівниками департаментів, керівниками відділів та безпосередніми працівниками визначає підпорядкованість, комунікаційні канали та рівень централізації прийняття рішень у сфері управління персоналом. Наприклад, централізоване управління процесом прогнозування виконавчим директором може впливати на рівень залучення інших керівників до стратегічного планування кадрових потреб.

Корпоративна культура Школи “Flash”, яка характеризується прагненням до створення дружньої та згуртованої атмосфери, безпосередньо впливає на систему мотивації, міжособистісні відносини в колективі, рівень задоволеності працею та плинність кадрів. Відсутність чіткого спільного бачення та цінностей, виявлена в ході аналізу, може обмежувати позитивний вплив корпоративної культури на залученість та лояльність персоналу.

Кількісний та якісний склад персоналу Школи “Flash”, рівень їхньої кваліфікації, досвід, мотивація, потреби та очікування є ключовим внутрішнім фактором, що визначає можливості та напрямки розвитку системи управління персоналом. Наявність власної академії для викладачів свідчить про розуміння важливості розвитку професійних навичок. Проте, високий рівень плинності кадрів є індикатором потенційних проблем у задоволенні потреб персоналу.

Фінансовий стан Школи “Flash” визначає її можливості щодо інвестицій у розвиток персоналу (навчання, тренінги), впровадження ефективних систем мотивації та компенсацій, створення сприятливих умов праці. Позитивна динаміка фінансових показників створює передумови для розширення інвестицій у людський капітал.

Використання інформаційних технологій для маркетингу, онлайн-навчання (платформа Zoom) та частково для управління персоналом (платформи для розміщення вакансій) впливає на ефективність відповідних процесів. Подальше впровадження сучасних HR-технологій може оптимізувати процеси набору, адаптації, оцінки та розвитку персоналу.

Стратегічні цілі Школи “Flash”, такі як регіональна експансія, збільшення клієнтської бази та удосконалення якості освітніх послуг, безпосередньо визначають потреби в персоналі, вимоги до їхньої кваліфікації та компетенцій, а також пріоритети у сфері управління людськими ресурсами. Плани розширення можуть зумовити потребу у залученні нових співробітників у нових регіонах, що вимагатиме адаптації процесів набору та адаптації.

Важливо зазначити, що фактори зовнішнього та внутрішнього середовища не діють ізольовано, а перебувають у складній взаємодії, впливаючи один на одного та на формування системи управління персоналом. Наприклад, економічна ситуація (зовнішній фактор) може впливати на фінансові ресурси школи (внутрішній фактор), що, в свою чергу, визначає можливості для інвестицій у навчання та мотивацію персоналу. Технологічний прогрес (зовнішній фактор) створює нові інструменти для онлайн-навчання (внутрішній фактор), що вимагає від викладачів опанування нових компетенцій та зумовлює потребу у відповідному навчанні (функція управління персоналом). Високий рівень конкуренції на ринку праці за кваліфікованих викладачів (зовнішній фактор) може змусити школу переглядати свою систему компенсацій та пільг (внутрішній фактор) для залучення та утримання цінних кадрів. Соціально-культурні тенденції, такі як

зростання попиту на якісну освіту (зовнішній фактор), визначають стратегічні цілі школи (внутрішній фактор), включаючи розширення та підвищення якості послуг, що, в свою чергу, впливає на потреби у персоналі та вимоги до їхньої кваліфікації.

### **РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПРИВАТНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ “ЦЕНТР ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ “ФЛЕШ ВІННИЦЯ””**

#### **3.1. Напрями удосконалення стратегії управління персоналом**

Ефективна стратегія управління персоналом є фундаментом для досягнення організаційних цілей, особливо в такій конкурентній та людиноцентричній сфері, як надання освітніх послуг. Аналіз поточної системи управління персоналом школи “Flash”, а також впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, виявив як сильні сторони, так і низьку аспектів, що потребують суттєвого вдосконалення.

Ефективний набір та відбір є першоосною для формування висококваліфікованої та мотивованої команди. У школі “Flash” використовуються стандартні канали пошуку, але недостатня увага до оцінки особистісних якостей може створювати проблеми.

Додатково варто застосовувати ситуаційні кейси, які передбачають розробку коротких педагогічних завдань або моделювання фрагментів уроку, особливо для викладачів. Такий підхід дозволить оцінити не лише методичні навички, а й здатність кандидата швидко реагувати на неочікувані обставини, адаптуватися до потреб учнів та знаходити індивідуальний підхід. Пропонується застосувати методику STAR (Situation, Target, Action, Result), яка є інструментом поведінкового інтерв'ю, що дозволяє оцінити не лише професійні компетенції кандидата, а й його особисті якості. Рекрутер просить кандидата описати конкретні минулі ситуації, сформулювати цілі, визначити свої дії та розповісти про досягнуті результати. Цей підхід допомагає сформувати об'єктивний портрет майбутнього співробітника на основі його реального досвіду.

Психологічне тестування може бути використане як опціональний, допоміжний інструмент. Застосування валідованих психологічних тестів,

проведених за участі кваліфікованих психолога, може допомогти виявити відповідність особистісних характеристик кандидата вимогам конкретної посади та загальній корпоративній культурі школи “Flash”. Важливо пам'ятати, що результати тестів не є єдиним критерієм, а доповнюють загальну картину.

Відсутність формальної системи адаптації є значним недоліком, що може призводити до швидкої плинності кадрів та зниження ефективності роботи нових співробітників.

Обов'язковим елементом удосконалення системи управління персоналом школи “Flash” є розробка та впровадження комплексної програми адаптації для нових співробітників, яка має включити кілька послідовних етапів.

Перший етап - Pre-boarding - відбувається ще до першого робочого дня. На цьому етапі новому співробітнику надсилається вітальний лист, що містить основну інформацію про школу, її місію, цінності, організаційну структуру та склад команди. Це дозволяє майбутньому працівнику відчувати частиною колективу ще до фактичного виходу на роботу, сприяючи формуванню позитивного першого враження та зниженню рівня стресу.

Наступний етап - Перший день - передбачає офіційну зустріч нового співробітника з безпосереднім керівником та HR-менеджером. У цей день відбувається ознайомлення з робочим місцем, представленням команді, а також надання всієї необхідної інформації та ресурсів, таких як доступи до внутрішніх систем, необхідне програмне забезпечення та базові внутрішні інструкції.

Протягом першого тижня та місяця відбувається детальніше занурення нового працівника у функціональні обов'язки та стандарти роботи. Для викладачів це включає ознайомлення з методичними матеріалами школи, форматом проведення занять та системою оцінювання студентів. Адміністративний персонал, у свою чергу, проходить навчання по роботі з

внутрішніми системами та процедурами, необхідними для виконання їхніх обов'язків.

Ключовим елементом програми є призначення ментора або наставника. Кожному новому працівнику слід закріпити досвідченого колегу, який буде надавати індивідуальну підтримку, консультувати з робочих питань та допомагати в інтеграції в колектив. Менторство є особливо важливим для викладачів, оскільки дозволяє їм швидше та ефективніше освоїти специфіку методики викладання, прийнятої у Школі "Flash".

Завершальним етапом є регулярні зустрічі зворотного зв'язку. Керівник повинен проводити системні індивідуальні бесіди з новим співробітником (наприклад, через тиждень, 45 днів та три місяці після початку роботи). Ці зустрічі мають на меті обговорення прогресу, відповіді на питання, виявлення можливих проблем або труднощів на етапі адаптації та надання необхідної підтримки. Такий підхід забезпечує плавний та ефективний процес інтеграції нового персоналу, сприяючи їхній швидкій адаптації та підвищенню продуктивності.

Ефективну систему адаптації нового персоналу у Школі "Flash" необхідно доповнити розробкою інформаційних матеріалів. Це може бути створення інтерактивної "Книги новачка" або повноцінного онлайн-порталу, який міститиме всю необхідну інформацію: від детальної організаційної структури та правил внутрішнього розпорядку до вичерпного опису корпоративної культури, ключових контактів департаментів та правил використання ресурсів школи.

Наступним важливим напрямом удосконалення є система оцінки ефективності та зворотного зв'язку. Існуюча система, що базується переважно на кількісних показниках, потребує значного доповнення якісними критеріями та розширення форм зворотного зв'язку для формування більш об'єктивної та повної картини.

З цією метою рекомендується впровадження системи 360-градусного зворотного зв'язку. На відміну від традиційних методів, що базуються

виключно на оцінці керівника, "360 градусів" передбачає збір зворотного зв'язку з різних джерел. Це включає:

- Самооцінку: Працівник самостійно оцінює свої компетенції та ефективність.
- Оцінку безпосереднім керівником: Керівник дає свою професійну оцінку.
- Оцінку колегами: Колеги, які працюють поруч з працівником, надають свої відгуки.
- Оцінку підлеглими (якщо є): Підлеглі оцінюють управлінські та лідерські якості керівника.
- Оцінку зовнішніми сторонами (опціонально): У деяких випадках можуть бути залучені клієнти, партнери або інші зовнішні сторони, які взаємодіють з працівником.

Такий комплексний зворотний зв'язок дозволить виявити не лише сильні сторони працівника, а й зони для його подальшого зростання.

Існуюча система мотивації у Школі "Flash" переважно матеріальна та не завжди прозора. Процес оптимізації системи мотивації та стимулювання персоналу у Школі "Flash" має включати не лише матеріальні стимули, а й розширену програму нематеріальної мотивації, що є критично важливою для утримання цінних кадрів та формування міцної корпоративної культури.

Одним з ключових напрямів є впровадження програм визнання досягнень. Це передбачає створення системи публічного відзначення кращих працівників, наприклад, через започаткування номінацій "Викладач місяця/кварталу" або "Кращий співробітник департаменту". Оголошення про такі відзнаки можуть здійснюватися на внутрішніх зборах колективу, публікуватися у корпоративних новинах або на офіційному сайті школи, що сприятиме підвищенню престижу праці та формуванню здорової конкуренції.

Паралельно необхідно розширювати можливості професійного розвитку для всіх категорій персоналу. Це означає не лише надання доступу до внутрішніх ресурсів, а й фінансування участі у зовнішніх тренінгах,

семінарах, конференціях та курсах підвищення кваліфікації. Особливо цінним для викладачів є можливість оплати міжнародних сертифікатів, таких як DELTA чи CELTA, що підтверджує їхню високу кваліфікацію та сприяє кар'єрному зростанню.

Крім того, важливо залучати персонал до прийняття рішень. Заохочення співробітників до активного висловлення ідей та пропозицій щодо покращення робочих процесів, а також їхнє залучення до робочих груп з розробки нових навчальних програм або вдосконалення внутрішніх правил, значно підвищує їхню залученість та відчуття приналежності до спільної справи. Це дає працівникам розуміння того, що їхній внесок є цінним та впливає на розвиток школи.

Невід'ємною частиною нематеріальної мотивації є створення сприятливого робочого середовища. Це охоплює не лише організацію комфортних та функціональних робочих місць, але й проведення регулярних корпоративних заходів, тимбілдінгів та свят. Такі ініціативи сприяють згуртуванню колективу, покращенню психологічного клімату та формуванню дружньої атмосфери, де кожен відчуває себе частиною команди.

Нарешті, гнучкі умови праці також є потужним мотиватором. Можливість часткової зайнятості для викладачів, гнучкий графік роботи, а за потреби – впровадження гібридного формату (поєднання роботи в офісі та дистанційної роботи) для адміністративного персоналу, якщо це не шкодить ефективності, дозволяють працівникам краще поєднувати професійну діяльність з особистим життям, що підвищує їхню лояльність та задоволеність роботою. Всі ці заходи в сукупності сприятимуть формуванню високо мотивованої та залученої команди у Школі “Flash”.

Високий коефіцієнт плинності кадрів, що становить 19,5% для Школи “Flash”, є серйозною проблемою, яка призводить до значних додаткових витрат на пошук та навчання нових працівників, втрати цінних корпоративних знань та загального зниження стабільності колективу. Для

ефективного управління цією проблемою необхідно запровадити комплексний підхід, що включає кілька ключових напрямів.

По-перше, критично важливим є проведення вихідних інтерв'ю з кожним працівником, який звільняється. Цей процес має бути обов'язковим та проводитися незацікавленою стороною, наприклад, HR-менеджером, з гарантією конфіденційності. Метою таких інтерв'ю є виявлення істинних причин звільнень, отримання цінного зворотного зв'язку щодо проблемних аспектів у системі управління персоналом, корпоративній культурі, умовах праці та інших факторах, що впливають на рішення працівників залишити школу. Рисунок 3.1 демонструє систему exit-інтерв'ю, запропоновану до використання школою “Flash”.

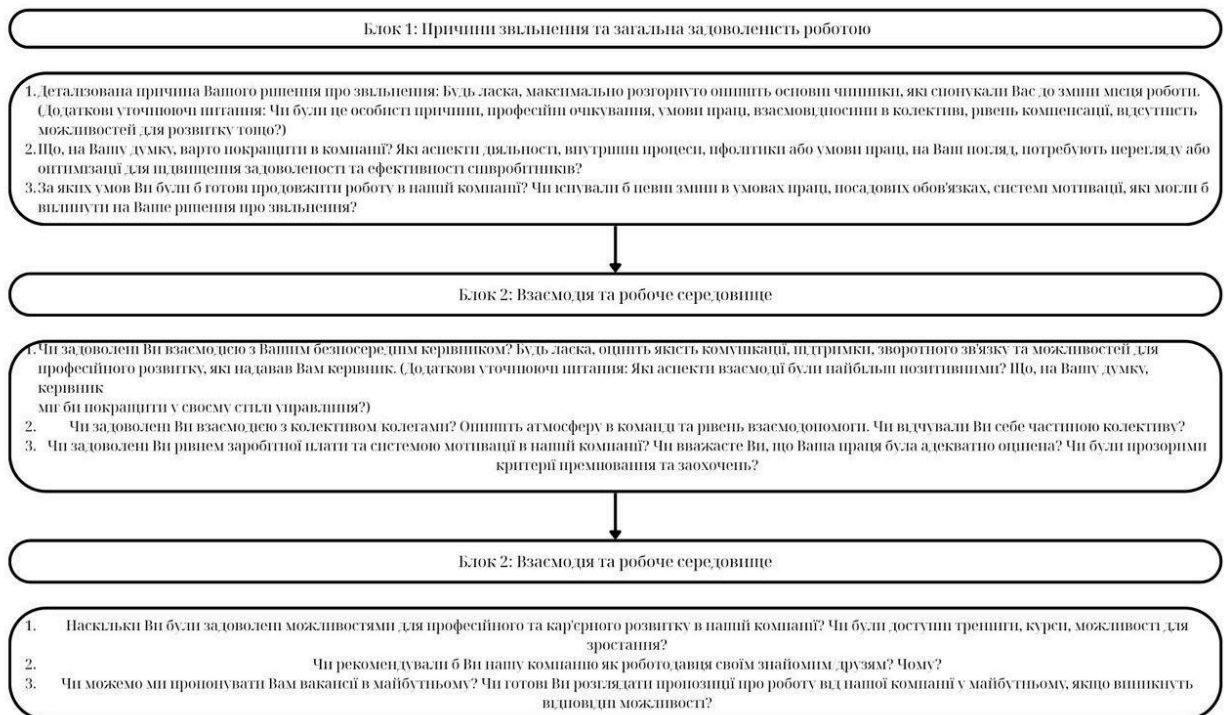


Рис. 3.1 Структура exit-інтерв'ю\*

\*Джерело: розроблено автором

По-друге, на основі даних, отриманих з вихідних інтерв'ю, а також з інших джерел, таких як регулярні опитування задоволеності персоналу, необхідно проводити глибокий аналіз причин плинності кадрів та розробляти корегуючі заходи. Якщо, наприклад, системно виявляється, що основними причинами звільнень є низька зарплатна плата, відсутність кар'єрних

можливостей або нездоровий психологічний клімат у певному департаменті, керівництву необхідно розробити та негайно впровадити конкретні заходи для усунення цих проблем.

### **3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів вдосконалення системи управління персоналом**

Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління персоналом у Школі “Flash” є критично важливим етапом, який дозволяє не лише виміряти успішність впроваджених змін, а й обґрунтувати інвестиції в людський капітал. Без систематичної оцінки будь-які ініціативи можуть залишитися лише деклараціями. Оцінка ефективності заходів з управління персоналом може здійснюватися за допомогою різних методів, що дозволяють охопити як прямі економічні вигоди, так і опосередкований вплив на організаційну культуру, продуктивність та задоволеність працівників.

Економічні метод фокусуються на вимірюванні фінансових результатів від впровадження змін. Одним з основних економічних методів оцінки ефективності запропонованих заходів з удосконалення системи управління персоналом Школи “Flash” є аналіз витрат та вигод (Cost-Benefit Analysis - CBA). Цей метод передбачає систематичне порівняння всіх витрат, пов'язаних із впровадженням нових HR-ініціатив, з очікуваними фінансовими та нефінансовими вигодами, які ці ініціативи принесуть організації. Метою є визначення чистої економічної доцільності змін та обґрунтування інвестицій у людський капітал.

Витрати, які необхідно враховувати при проведенні CBA, включають прямі та непрямі витрати на: розробку та впровадження програм; навчання та розвиток персоналу; впровадження нових систем та інструментів; адміністративні витрати. Вигоди від удосконалення системи управління

персоналом можуть бути виражені як у прямих фінансових показниках, так і в якісних покращеннях, які опосередковано впливають на фінансовий результат: зменшення плинності кадрів; підвищення продуктивності праці; покращення якості послуг; зростання прибутку та конкурентоспроможності.

Припустимо, Школа “Flash” інвестувала  $X$  гривень у розробку та впровадження комплексної програми адаптації нових викладачів та адміністративного персоналу. Ця програма включала розробку методичних посібників, проведення внутрішніх тренінгів з наставництва, створення онлайн-ресурсів для новачків.

Якщо в результаті впровадження цієї програми коефіцієнт плинності нових викладачів знизився на  $Y\%$  (наприклад, з 25% до 15% у перший рік роботи), це призвело до значної економії. Кожен звільнений працівник потребує витрат на новий рекрутинг, відбір та адаптацію. За розрахунками, економія на цих процесах, а також зменшення втрат від неповного завантаження груп через відсутність викладача, склала  $Z$  гривень.

Тоді чиста вигода (Net Benefit) від впровадження програми адаптації буде розрахована за формулою:

$$\text{Чиста вигода} = Z - X \quad (3.1)$$

Позитивне значення чистої вигоди ( $Z > X$ ) свідчатиме про економічну ефективність вкладених інвестицій та доцільність подальшого застосування та вдосконалення програми адаптації. Такий аналіз дозволяє керівництву Школи “Flash” приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів та стратегічного планування в сфері управління персоналом.

Статистичні методи відіграють ключову роль у кількісній оцінці впливу впроваджених HR-ініціатив, базуючись на аналізі числових даних, що відображають зміни у показниках, пов'язаних з персоналом Школи “Flash”. Вони дозволяють об'єктивно простежити динаміку змін та виявити залежності.

Основним інструментом є порівняльний аналіз. Цей метод передбачає зіставлення ключових HR-показників до та після впровадження заходів

удосконалення. Наприклад, аналізується коефіцієнт плинності кадрів до і після запровадження нової системи адаптації, середній час закриття вакансії до і після оптимізації процесів набору, або ж рівень задоволеності персоналу до і після впровадження нематеріальних стимулів. Також порівняльний аналіз може включати зіставлення власних показників Школи “Flash” з галузевими бенчмарками (середньо статистичними показниками по освітній галузі) або з показниками безпосередніх конкурентів. Це дозволяє не тільки оцінити внутрішній прогрес, а й визначити позицію школи на ринку праці та освітніх послуг.

Доповнює порівняльний аналіз застосування кореляційного та регресійного аналізу. Ці більш складні статистичні методи дозволяють виявити та кількісно оцінити статистично значущі зв'язки між впровадженими HR-заходами та змінами у певних показниках ефективності. Наприклад, за допомогою кореляційного аналізу можна визначити, чи існує прямий зв'язок між кількістю проведених тренінгів для викладачів та зростанням середньої оцінки задоволеності студентів якістю викладання. Регресійний аналіз, у свою чергу, дозволяє спрогнозувати, на скільки зміниться один показник при зміні іншого, що є цінним для стратегічного планування. Ці методи вимагають збору достатнього обсягу даних та, зазвичай, використання спеціалізованого програмного забезпечення для їх обробки, але надають глибинне розуміння причинно-наслідкових зв'язків у системі управління персоналом.

Соціологічні та психологічні методи відіграють важливу роль в оцінці ефективності HR-заходів, оскільки вони дозволяють виміряти якісні зміни у настроях, ставленні, рівні мотивації та поведінці персоналу Школи “Flash”. Ці методи фокусуються на суб'єктивних відчуттях та сприйнятті працівниками змін, що є критично важливим для формування сприятливого робочого середовища та міцної корпоративної культури.

Одним з основних інструментів є опитування та анкетування. Регулярне проведення анонімних опитувань серед співробітників дозволяє збирати

інформацію щодо їхньої задоволеності роботою, умовами праці, справедливістю системи мотивації, наявністю можливостей для професійного розвитку та загальним станом корпоративної культури. Наприклад, після впровадження нової системи адаптації у Школі "Flash" можна провести опитування із запитаннями на кшталт: "Чи відчули Ви достатню підтримку під час адаптації?" або "Наскільки інформація, представлена у 'Книзі новачка' або на онлайн-порталі, була корисною для швидкого інтегрування в роботу?". Аналіз відповідей дасть змогу оцінити ефективність адаптаційних програм з точки зору самих новачків.

Доповнюють опитування фокус-групи. Це метод якісного дослідження, що передбачає проведення структурованих дискусій з невеликими групами працівників. Фокус-групи дозволяють отримати глибинне розуміння поглядів співробітників, виявити приховані проблеми, обговорити пропозиції щодо покращення та зрозуміти емоційну реакцію на впроваджені зміни, що не завжди можливо через анкетування.

Важливим джерелом інформації є також вихідні інтерв'ю. Як вже зазначалося, систематичний аналіз причин звільнень дозволяє оцінити, наскільки запропоновані зміни у системі управління персоналом вплинули на рішення працівників залишатися в компанії. Якщо після впровадження заходів кількість звільнень через певні причини (наприклад, низька заробітна плата або відсутність розвитку) зменшується, це свідчить про позитивний ефект HR-ініціатив.

Нарешті, оцінка за методом 360 градусів є потужним інструментом не лише для розвитку, а й для оцінки змін. Впровадження цієї системи дозволяє виміряти зміни у компетенціях та поведінці працівників після проходження ними програм розвитку. Порівняння результатів оцінки "до" і "після" впровадження, наприклад, тренінгів з комунікації або лідерства, дасть об'єктивну картину того, як співробітники розвиваються та наскільки їхня поведінка відповідає новим вимогам та очікуванням.

## ВИСНОВКИ

У сучасному динамічному діловому середовищі, що характеризується високою конкуренцією та постійними трансформаціями, ефективна стратегія управління персоналом набуває статусу ключового чинника успіху та сталого розвитку будь-якої організації. Актуальність дослідження полягає у зростаючій ролі людського капіталу, який є вирішальним елементом у забезпеченні конкурентних переваг. неспроможність адаптувати кадрову політику до сучасних викликів, зумовлених глобалізацією, технологічним прогресом та зміною очікувань працівників, призводить до критичних наслідків, таких як відтік цінних фахівців, зниження продуктивності та втрата ринкових позицій.

Метою дипломної роботи було теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективної стратегії управління персоналом в сучасних умовах. Ця мета була успішно досягнута шляхом послідовної реалізації поставлених завдань.

Протягом дослідження були реалізовані наступні завдання та отримані відповідні результати:

Досліджено сутність управління персоналом, розкрито його цілі, функції та завдання. Встановлено, що управління персоналом є складною системою, що охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль діяльності співробітників. Серед основних цілей виділено забезпечення організації необхідними кадрами, підвищення їхньої продуктивності та задоволеності працею, а також формування сприятливого корпоративного клімату. До основних функцій віднесено планування, добір, оцінювання, розвиток, мотивацію та збереження персоналу. Підкреслено, що ефективне управління персоналом є фундаментом для реалізації стратегічних цілей компанії.

Проаналізовано систему управління персоналом як складовий елемент системи стратегічного управління підприємством. Доведено, що управління персоналом не є відокремленою адміністративною функцією, а інтегрується у загальну стратегію компанії. Визначено, що ефективна кадрова стратегія повинна узгоджуватися з бізнес-цілями, забезпечуючи формування компетенцій, необхідних для їх досягнення. Такий підхід дозволяє перетворити персонал з витратного ресурсу на стратегічний актив.

Систематизовано ключові інструменти формування стратегії управління персоналом. Розглянуто основні аналітичні інструменти та методи, що використовуються при розробці кадрової стратегії. Систематизація цих інструментів забезпечує методологічну основу для обґрунтування вибору напряму розвитку персоналу.

Надано організаційно-економічну характеристику діяльності Приватна організація (установа, заклад) “Центр позашкільної освіти “Флеш Вінниця””. Проведений аналіз дозволив отримати комплексне уявлення про сферу діяльності організації, її структуру, динаміку основних фінансово-економічних показників та місце на ринку освітніх послуг. Виявлено, що у 2022 році спостерігається зниження певних показників, що обумовлено початком повномасштабного вторгнення, внаслідок чого підприємство значну частину періоду не функціонувало в повному обсязі та, як наслідок, не досягло достатнього рівня прибутковості. Ця характеристика стала базисом для подальшого аналізу системи управління персоналом у конкретних умовах.

Оцінено особливості системи управління персоналом у сфері надання освітніх послуг на прикладі Приватна організація (установа, заклад) “Центр позашкільної освіти “Флеш Вінниця””. В ході дослідження було виявлено, що існуюча система управління персоналом має як сильні сторони зокрема зосередженість на внутрішніх ресурсах та досвідчений колектив, так і суттєві недоліки. До основних проблем віднесено високий коефіцієнт плинності кадрів (19,5%), недостатню формалізацію процесів адаптації та професійного

розвитку, а також потребу у вдосконаленні системи мотивації та оцінки ефективності.

Здійснено аналіз впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на формування системи управління персоналом Приватна організація (установа, заклад) “Центр позашкільної освіти “Флеш Вінниця””. Застосування таких аналітичних інструментів, як SWOT-аналіз та модифікований PESTLE-аналіз, дозволило системно оцінити виклики та можливості зовнішнього середовища та внутрішні сильні сторони та слабкі сторони. Це забезпечило комплексне розуміння контексту для розробки ефективної та адаптивної стратегії.

Розроблено пропозиції щодо вдосконалення процесу формування стратегії управління персоналом Приватна організація (установа, заклад) “Центр позашкільної освіти “Флеш Вінниця””. На основі проведеного аналізу було обґрунтовано конкретні напрямки удосконалення, включаючи: удосконалення процесів набору та відбору персоналу; розробка та впровадження ефективної системи адаптації персоналу; вдосконалення системи оцінки ефективності та зворотного зв'язку; оптимізація системи мотивації та стимулювання персоналу; формування системи розвитку кар'єри та управління талантами; зміцнення корпоративної культури; зниження плинності кадрів.

Обґрунтовано методи та проведено оцінку ефективності запропонованих заходів удосконалення системи управління персоналом. Для оцінки ефективності запропонованих змін було обґрунтовано використання економічних, статистичних та соціологічних методів. Очікується, що впровадження цих заходів призведе до підвищення загальної ефективності діяльності Приватна організація (установа, заклад) “Центр позашкільної освіти “Флеш Вінниця””.

Загалом, результати дипломної роботи підтверджують, що послідовне впровадження запропонованих удосконалень дозволить Приватна організація (установа, заклад) “Центр позашкільної освіти “Флеш Вінниця”” значно

підвищити ефективність управління персоналом. Це в свою чергу, призведе до зниження плинності кадрів, покращення якості освітніх послуг, зростання продуктивності праці, зміцнення корпоративної культури та, як наслідок, до підвищення конкурентоспроможності організації на ринку. цінність отриманих результатів полягає у їхній практичній застосовності для будь-якої організації, що прагне до сталого розвитку та забезпечення конкурентних переваг за рахунок ефективного управління своїм найціннішим активом - людським капіталом.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авдєєв В. В. Управління персоналом: технологія формування команди / В. В. Авдєєв – М. : Фінанси і статистика, 2003. – 543 с.
2. Балабанюк Ж. М. Аналіз показників руху персоналу організації: Ефективна економіка №8, 2011. Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=650>
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.
4. Баннікова Н.В. Адаптаційний період новачка / Н.В. Баннікова // Економіка і управління. – 2005. – №2. – С.18
5. Барна М. Ю., Ільїн В. Ю., Карпенко Є. В., Божко О. В. Удосконалення організаційної культури підприємства як елементу системи мотиваційного менеджменту в умовах реалізації політики кадрової безпеки, глобалізації та міграційних ризиків. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 2. С. 157-164. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2022\\_2\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_2_23)
6. Бісвас П. Ч. Сучасні технології управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Маркетинг в Україні. 2018. № 3. С. 36-39.
7. Березюк А.М. Менеджмент персоналу організацій: навч. посіб. Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харк. авіац. ін-т». Харків: ХАІ. 2011. 121 с.
8. Брендбук Приватна організація (установа, заклад) «Центр позашкільної освіти «Флеш Вінниця»», 2024. 17 с.
9. Віханський О. І. Управління персоналом сучасної організації / О. І. Віханський. – М.: Проспект, 2011. – 528 с.
10. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. Київ: Лібра, 2017. 720 с.

11. Герасименко О. О., Потапенко А. В. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 49. С. 1-9. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46>
12. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 35. С. 1-6. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
13. Головка В. І. Фінансовий аналіз: підручник. Київ, 2014 : КНТЕУ, 2014. 526 с.
14. Грідін О. В., Заїка С. О., Заїка О. В. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. Економіка та суспільство. 2022. № 42. С. 47-52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37>
15. Дикань Н. В., Борисенко І. І. Менеджмент: підручник. К.: Знання. 2008. 389 с.
16. Догадіна В. Ю. Складові управління персоналом у сфері освітніх послуг. Бізнес Інформ. 2018. № 5. С. 456
17. Друкер П. Виклики для менеджменту XXI століття. Київ: КМ-БУКС, 2020. 240 с.
18. Єремія Г. І., Підгірна В. Н., Скігар Х. Б. Напрями підвищення ефективності системи управління трудовим колективом. Економіка та суспільство. 2022. № 38. С. 1-5. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-33>
19. Жуковська В. М. Управління персоналом. Практикум :[навч. посіб.] / В. М. Жуковська, І. П. Миколайчук. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. – 293 с.
20. Загальна система оподаткування у 2025 році. Школа бізнесу. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/zagalna-sistema-opodatkuвання-u-2023-roci>

21. Заставнюк Л. І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. Приазовський економічний вісник. 2019. № 3 (14). С. 166-172.
22. Ковтун Н.В. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2014.
23. Кодекс законів про працю України: Закон України від 4 січня 1992 року № 2032-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
24. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу; навч. посібник.- К.: КНЕУ, 2008. - 312с.
25. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 року № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
26. Кучмей О. В. Моделювання ймовірності банкрутства підприємства (на прикладі ПАТ «Будівельна корпорація «УКРБУД»): Ефективна економіка №11, 2017. Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6037>
27. Методи управління. StudFiles. URL: <https://studfile.net/preview/5154186/page:3/>
28. Морозова М. С. Особливості управління персоналом. Економічний аналіз. 2022. № 32(3). С. 47-53. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.03.047>
29. Мурашко М. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник/ М. Мурашко. - 2-ге вид., стереотип.- К.: Знання, 2006. - 311 с.
30. Податковий кодекс України: Закон України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
31. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств: підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 571 с.
32. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: підручник. Київ: КНЕУ, 2010. 528 с.

33. Положення про фінансове планування Приватна організація (установа, заклад) “Центр позашкільної освіти “Флеш Вінниця””, 2022. 4 с
34. Портер М. Стратегія конкуренції. К.: Основи, 1998. 390 с.
35. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань: Закон України від 15 травня 2003 року № 755-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15>
36. Продіус О. І., Афанасенко М. А., Лемешко М. А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 61. С. 1-8. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>
37. Пушкар З. М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : Осадца Ю. В., 2017. 210 с.
38. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навчальний посібник. К.: Знання, 2007. 668 с.
39. Савченко В. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник/ В. Савченко. - К.: КНЕУ, 2022. - 351 с.
40. Сайт Приватна організація (установа, заклад) “Центр позашкільної освіти “Флеш Вінниця””. URL: <https://flashstudies.net/>
41. Сайт YouControl. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/42970710/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/42970710/)
42. Селютін В.М. Управління персоналом: Практикум: Навч. посібник. – Х.: ХДУХТ, 2018. С. 27-28.
43. Ситник А. В. Оцінка ефективності системи управління персоналом: Ефективна економіка №12, 2013. Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2629>
44. Стоянець Н. В. Методологія дослідження управління персоналом: теоретичні та наукові аспекти. Економіка та суспільство. 2023. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-66>

45. Стоянець Н. В., Баоєєр Ф. Теоретичні аспекти дослідження стратегічного управління персоналом. Економіка та суспільство. 2023. № 54. С. 1-8. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-29>
46. Теорія та практика управління професійним розвитком науково-педагогічних та педагогічних працівників в умовах трансформаційних змін в освіті / Чернишова Є. Р. та ін. Луцьк : Вежа-Друк, 2015. 296с.
47. Тринька Л. Я. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. К.: Алерта, 2014. 768 с.
48. Тютюнник Ю. М. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. К: Знання, 2012. 815 с.
49. Хлебнікова Т. М., Темченко О. В., Білінська О. П. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. Економіка та суспільство. 2023. № 50. С. 1-6. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66>
50. Черваньов Д. М., Жилінська О. І. Міждисциплінарний словник з менеджменту. К.: Нічлава, 2011. 624 с.
51. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>
52. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 10 (257). С. 100-105.
53. Шегда А. В. Економіка підприємства: підручник. К: Знання, 2002. 335 с.
54. Як проводити інтерв'ю за методикою STAR та CAR? | HURMA. HURMA. URL: <https://hurma.work/blog/proczes-pidboru-personalu-metodi-star-ta-car/>
55. Якимова Н. С., Таранич О. В., Байдін С. В. Напрями формування стратегії управління персоналом підприємства з урахуванням механізмів матеріальної мотивації. Економіка і організація управління.

2023. № 4(52). C. 108-117. DOI:  
<https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.12>
56. Gang L. Strategic HR performance management and employee motivation in a big data environment inspiration. *Human Resources Development*. 2021. Vol. 22. P. 86-87. DOI: <http://dx.doi.org/10.7666/d.y639551>
57. Jiwen L. In the Internet era, the new model of strategic human resource management of enterprises should be. *Investment and Entrepreneurship*. 2022. Vol. 33, No. 3. P. 196-198. DOI: <http://dx.doi.org/10.12229/j.issn.1672-5719.2020.28.176>
58. Yang Tingting Y. Analysis on the Construction of Organizational Culture in Strategic Human Resource Management. *Economist*. 2022. Vol. 8. P. 253-254. DOI: <http://dx.doi.org/10.3969/j.issn.1004-7808.2003.07.015>
59. Ying M. Research on strategic performance management and employee performance motivation Chinese Market. *Investment and Entrepreneurship*. 2022. Vol. 11, No. 5. P. 110-112. DOI: <http://dx.doi.org/10.3969/j.issn.1673-5889.2010.07.109>
60. Zhitao S. Innovative strategy of human resources performance management in public institutions under the background of big data. *Human Resources Development*. 2022. Vol. 12. P. 37-48.

## ДОДАТКИ

Додаток А. “Фінансова звітність Приватної організації (установа,заклад)  
“Центр позашкільної освіти “Флеш Вінниця””””

Актив	Код рядк а	2022 рік	2023 рік	2024 рік
1	2	3	4	5
<b>1. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	1000	-	-	-
Первісна вартість	1001	13,3	13,3	13,3
Накопичена вартість	1002	13,3	13,3	13,3
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	-
Основні засоби:	1010	179,9	236	153,1
первісна вартість	1011	508,5	248, 6	248,6
знос	1012	328,6	12,6	95,5
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-	-
<b>Усього за розділом 1</b>	<b>1095</b>	179,9	236, 0	153,1
<b>2. Оборотні активи</b>				
Запаси:	1100	0,1	0,1	6,9
у тому числі готова продукція	1103	0,1	0,1	6,9
Поточні біологічні активи	1110	-	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	74,7	-	-

## Продовження додатку А.

Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	3,1	69,5	301,8
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	301,4	-	789,5
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	166,3	493,0	971,1
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-	-
<b>Усього за розділом 2</b>	<b>1195</b>	<b>545,6</b>	<b>562,6</b>	<b>2 069,3</b>
<b>3. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>545,6</b>	<b>798,6</b>	<b>2 222,4</b>
Пасив	Код рядка	2022 рік	2023 рік	2024 рік
1	2	3	4	5
<b>1. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,0	1,0	1,0
Додатковий капітал	1410	-	-	-
Резервний капітал	1415	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 102,3	1 023,1	98,8

## Продовження додатку А.

Неоплачений капітал	1425	1,0	1,0	1,0
<b>Усього за розділом 1</b>	<b>1495</b>	1 102,3	1 023,1	98,8
<b>2. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	1595	-	250,0	-
<b>3. Поточні зобов'язання</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-	-
товари, роботи, послуги	1615	685,0	788,0	256,9
розрахунками з бюджетом	1620	13,8	82,7	207,8
у тому числі з податку на прибуток	1621	1,5	17,4	21,7
розрахунками зі страхування	1625	11,0	130,2	49,9
розрахунками з оплати праці	1630	5,1	257,8	184,8
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	933,0	313,0	1 242,2
<b>Усього за розділом 3</b>	<b>1695</b>	1 647,9	1 517,7	2 123,6
<b>4.Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	-	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	545,6	798,6	2 222,4

## Продовження додатку А.

Стаття	Код рядк а	2022 рік	2023 рік	2024 рік
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 090,9	5 309,9	11 098,5
Інші операційні доходи	2120	-	-	-
Інші доходи	2240	-	-	-
<b>Разом доходи (2000+2120+2240)</b>	<b>2280</b>	<b>2 090,9</b>	<b>5 309,9</b>	<b>11 098,5</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	810,8	2 235,5	4 845,6
Інші операційні витрати	2180	1 271,6	2 977,8	6 184,9
Інші витрати	2270	-	-	-
<b>Разом витрати (2050+2180+2270)</b>	<b>2285</b>	<b>2 082,4</b>	<b>5 213,3</b>	<b>11 030,5</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280-2285)	2290	8,5	96,6	68,0
Податок на прибуток	2300	1,5	17,4	21,7
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290-2300)</b>	<b>2350</b>	<b>7</b>	<b>79,2</b>	<b>46,3</b>

**Додаток Б. “Положення про фінансове планування Приватної організації  
(установа,заклад) “Центр позашкільної освіти “Флеш Вінниця”””**

	%	<b>Фонды Примітка</b>
<b>ВД</b>		<b>Відрахування</b>
	2% від ВД	<u>Резерв ФІлії</u> Фонд для покриття можливих податкових ризиків
	2% від ВД	<u>Податки з доходу</u> Фонд єдиного податку, податку на прибуток підприємства та інші податки та збори компанії, крім податків з заробітної плати та ЄСВ, та особистих податків ФОПів філії
факт	дохід	<u>СпецФонд</u> кошти, що надійшли у поточному періоді за майбутні періоди Дохід за перепродаж ліцензій студентам, витрати на покриття ліцензій за платформу ліцензіату, та витрати на обслуговування
		<u>Ліцензії</u> кошти, що надійшли за оплату ліцензій по використанню платформи
факт	дохід	
факт	дохід	<u>Підручники</u> Дохід за продаж підручників, витрати на оплату підручників постачальнику
<b>СВД</b>		"=ВД-резерв, спецфонд, податки та інші доходи" "=ВД-резерв, спецфонд, податки та інші доходи"

## Продовження додатку Б.

		<b>Прямі витрати</b>
до 25 % від СВД	ФАКТ	ФАКТичне значення нарахованої зарплати викладачам по послугі <u>ЗП Діти</u>
до 25 % від СВД	ФАКТ	1,ФАКТичне значення нарахованої зарплати викладачам по послугі <u>ЗП Дорослі та Тін</u> Дорослы, Тіни
до 25 % від СВД	1/12 від ЗП брутто	1/ 12 від фактично нарахованої зп <u>Відпускні викладачів</u> викладачів
	% від СВД	<u>ЄСВ ВИКЛАДАЧІ</u> ЄСВ на зп викладачів
		<b>Захищені витрати</b>
	3,5% від СВД	Фонд відрахувань на розвиток <u>Фонд Розвитку</u> компанії
	14,0% від СВД	<u>Дивіденди</u> Дивіденди та виплати власнику
	1,5%	<u>Фонд Партнерський</u> Виплата бонусів партнерам
	2,0% від СВД	Фонд резервних коштів на випадок <u>Подушка філії</u> заміни директора
	1,0% від СВД	Відрахування на консалтинг зовнішніх компаній для <u>Консалтинг</u> стратегічних рішень власника
		<b>Витрати Філії</b>
	15% від СВД	Фонд відрахувань заробітної плати та відпускних адміністративного перс. <u>ЗП адміни</u>
	3% від СВД	есв адмін ЄСВ адмін персоналу

## Продовження додатку Б.

	3,5% від СВД	<u>Просування</u>	Фонд коштів на оперативне просування
	2% від СВД	<u>Маркетингові</u>	Фонд відрахувань на розвиток маркетингу
	1% від СВД	<u>Ремонти</u>	Відрахування на поточні ремонти
		<b>Розхідний фонд</b>	
Залишок після усіх фондів	"=СВД-(ПРЯМІ ВТРАТИ+ВП+ВИТРАТИ ФЛПІ)"	ОРЕНДА, ВИРОБНИЧІ ВИТРАТИ НА ЗВ'ЯЗОК, ДОДАТКОВЕ ПРОСУВАННЯ	

