

Пецей Т.Д.,
директор
закладу дошкільної освіти №8 «ДивоСад»
Чернівецької міської ради
Ткач А.В.,
завідувач науково-методичного центру
освітнього менеджменту
Комунального закладу «Інститут післядипломної
педагогічної освіти Чернівецької області»

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ТАРИФІКАЦІЇ В ЗДО В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ: СТРАТЕГІЇ ЗБЕРЕЖЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Трансформаційні процеси, які переживає сучасна система освіти України, відбуваються на тлі глибокої кризи, спричиненої зовнішніми безпековими загрозами, руйнуванням інфраструктури, масштабними міграційними хвилями та суттєвим дефіцитом бюджетних асигнувань. Заклади дошкільної освіти (ЗДО) як початкова та найбільш вразлива ланка системи безперервної освіти опинилися в епіцентрі цих викликів.

У цих умовах традиційні підходи до менеджменту втрачають свою ефективність. Керівник сучасного ЗДО змушений переходити від операційного управління до стратегічного антикризового лідерства. Одним із найскладніших завдань у цьому контексті є проведення щорічної тарифікації педагогічних працівників.

Тарифікація – це не просто технічний зріз розподілу бюджетних коштів, а фундаментальна основа кадрової стабільності закладу. За умов коливання контингенту вихованців та загрози закриття чи злиття вікових груп невміння керівника гнучко маневрувати годинами варіативної складової та суміжної роботи призводить до стрімкої втрати кваліфікованих кадрів. Як наслідок, виникає потреба в науковому обґрунтуванні нових управлінських моделей, які

дозволять зберегти людський капітал дошкільної освіти навіть у періоди найвищої турбулентності.

Тарифікація – це офіційний процес розподілу педагогічного навантаження та розрахунку розміру заробітної плати для кожного педагога. Форми тарифікаційних списків затверджено у додатках 1, 2 та 3 до Інструкції №102 [5].

Основними завданнями тарифікації є:

- забезпечення законності оплати праці;
- раціональний розподіл педагогічного навантаження;
- планування фонду оплати праці;
- дотримання соціальних гарантій працівників;
- забезпечення прозорості фінансової діяльності закладу.

Проблематика освітнього менеджменту, управління людськими ресурсами в інституціях освіти та забезпечення їхньої життєдіяльності в кризових умовах перебуває у полі зору багатьох вітчизняних дослідників. Загальні засади управління дошкільною освітою детально вивчено у працях В. Маслова, Г. Єльнікової, Т. Ткаченко. Психологічні аспекти поведінки персоналу та запобігання конфліктам усередині педагогічних колективів досліджувала Карамушка Л.М. [3]. Економіко-правові питання оплати праці в закладах освіти регулярно аналізуються у науково-практичних публікаціях експертів галузевої профспілки працівників освіти і науки України [6, с. 13].

Проте, попри наявність ґрунтовної теоретичної бази, більшість наявних досліджень розроблялися для стабільних умов функціонування економіки. Питання алгоритмізації дій керівника під час тарифікації в умовах дії воєнного стану, зокрема у контексті взаємодії норм Кодексу законів про працю України та спеціального воєнного законодавства, залишаються фрагментарними й потребують системного узагальнення. Потрібен покроковий управлінський алгоритм, а також варіативні стратегії управління процесом тарифікації в ЗДО, що забезпечують мінімізацію кадрових ризиків та збереження інтелектуального потенціалу закладу в умовах тривалої нестабільності.

Управлінська діяльність керівника ЗДО під час формування штатного розпису та проведення тарифікації на сучасному етапі перебуває під постійним тиском кількох деструктивних факторів.

По-перше, це **демографічний фактор**, пов'язаний із хвилями внутрішньої та зовнішньої міграції. Вийзд сімей із дітьми раннього та дошкільного віку за кордон або в інші регіони спричиняє раптове зменшення фактичного контингенту вихованців.

Згідно з чинними нормами штатний розпис ЗДО формується з урахуванням структури ЗДО (структурних підрозділів, у тому числі філій); розпорядку роботи ЗДО (груп); типу (типів) організації освітньої діяльності; порядку забезпечення організації освітнього процесу; кількості вихованців у ЗДО, кількості груп та їхньої наповнюваності; площі та санітарного стану приміщень, будівель і споруд. При формуванні штатного розпису ЗДО, що має структурні підрозділи (дошкільні підрозділи, філії), враховується кількість вихованців, груп тощо цих структурних підрозділів [4].

По-друге, діє **фінансово-економічний фактор**. Організація спроможної мережі ЗДО покладається на засновника [7]. В умовах дефіциту місцевих бюджетів керівники закладу часто отримують жорсткі лімітні довідки щодо фонду оплати праці, що унеможлиблює виплату надбавок у максимальних розмірах чи стимулюючих доплат.

По-третє, вагомим є **правовий фактор зміни регуляторного поля**. Запровадження воєнного стану внесло суттєві корективи у трудові відносини. Головним нормативним актом, який врегульовує ці зміни, став Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» №2136-IX (Закон №2136-IX). Норми цього закону мають пріоритет над статтями Кодексу законів про працю України (КЗпП). Керівник-початківець часто припускається помилок, не знаючи, яку саме норму застосувати під час урізання годин чи переведення працівників.

Важливо пам'ятати, що для недопущення хаотичних рішень та упередженості адміністрації процес тарифікації має бути чітко

алгоритмізований. Тому виокремлюємо шість послідовних управлінських кроків, кожен з яких містить специфічний інструментарій антикризового менеджменту.

Крок 1. Прогнозування та моделювання мережі груп (травень-червень)

Керівник закладу спільно з вихователем-методистом проводить попередній моніторинг контингенту дітей. Важливо сформулювати не одну, а щонайменше дві моделі розвитку подій. Якщо за оптимістичного сценарію мережа залишається стабільною, то за песимістичного – керівник має заздалегідь прорахувати, які саме посади опиняться під загрозою у разі недобору дітей у групи раннього віку.

Крок 2. Проведення глибокого кадрового аудиту (червень)

На цьому етапі вивчається так звана «карта компетенцій» колективу. Керівник аналізує рівень освіти, кваліфікаційні категорії, результати атестації та, що найважливіше, наявність суміжних спеціальностей у працівників. Наприклад, вихователь, який має другу вищу освіту за спеціальністю «Спеціальна освіта (Логопедія)» або «Психологія», розглядається як стратегічний резерв для роботи за сумісництвом згідно КЗпП ст. 21 та 102-1 [1, 2].

Крок 3. Попередній розподіл навантаження та робота тарифікаційної комісії (червень-липень)

Згідно з Інструкцією про порядок обчислення заробітної плати працівників освіти педагогічне навантаження розподіляється керівником за погодженням з профспілковим комітетом [5]. В умовах кризового менеджменту на цьому етапі створюється комісія. Замість механічного скорочення годин доцільно застосовувати інструменти гнучкого перерозподілу: вакантні години гурткової роботи, години заміщення тимчасово відсутніх працівників акумулюються для підтримки вихователів, які втрачають частину ставки.

Крок 4. Правове сповіщення про зміну істотних умов праці (липень-серпень)

Якщо закриття груп є неминучим, виникає потреба у зменшенні педагогічного навантаження, що юридично вважається зміною істотних умов праці (ст. 32 КЗпП). У мирний час керівник був зобов'язаний письмово повідомити працівника за два місяці до введення таких змін.

Проте в умовах воєнного стану діє спеціальна норма: згідно з частиною 2 статті 3 Закону №2136-IX повідомлення працівника про зміну істотних умов праці та зміну умов оплати праці здійснюється *не пізніше, ніж до введення таких умов* [2].

Це дозволяє керівнику оперативно реагувати на раптові зміни фінансування чи мережі навіть наприкінці серпня, не порушуючи закон. Водночас закон вимагає обов'язкового проведення індивідуальних консультацій з кожним працівником задля збереження довіри та зниження рівня стресу в колективі.

Крок 5. Розрахунок та фіксація у тарифікаційному списку (до 1 вересня)

Внесення даних до уніфікованої форми тарифікаційного списку. Як зазначено в статті 38 Закону України «Про дошкільну освіту», керівник несе персональну відповідальність за точність відображення категорій, стажу роботи, наявності педагогічних звань [4].

Одним із найскладніших етапів є визначення педагогічного навантаження. Відповідно до статті 26 Закону України «Про дошкільну освіту» тривалість робочого часу педагогічних працівників ЗДО становить:

- 35 годин на тиждень – для керівника, вихователя-методиста, соціального педагога, асистента вихователя;
- 30 годин на тиждень – для вихователя, практичного психолога, музичного керівника, інструктора з фізичної культури, керівника гуртка та інших педагогічних працівників [11].

Під час складання тарифікаційних списків адміністрація ЗДО повинна враховувати всі передбачені законодавством надбавки та доплати [5, 9, 10], а саме:

1. Підвищення:

- посадових окладів та ставок заробітної плати педагогічних і науково-педагогічних працівників на **40%** (постанова КМУ №1749);
- за роботу керівникам у певних типах закладів та установ освіти з кількістю дітей понад 60 осіб за кожні наступні 60 дітей (постанова КМУ №1391);
- за почесні звання (постанова КМУ №1391);
- за використання в роботі іноземної мови (наказ МОН №557).

2. Надбавки:

- за престижність праці (постанова КМУ №373);
- за вислугу років (ст. 61 Закону про освіту);
- за складність та напруженість роботи (наказ МОН №557).

3. Доплати:

- за роботу в інклюзивних групах (постанова КМУ №1391);
- за ведення вебсайту (постанова КМУ №1391);
- за ведення військового обліку (п. 10 Порядку №1487);
- за ведення діловодства (Інструкція №102);
- за роботу в нічний час (ст. 108 КЗпП України);
- за шкідливість (постанова КМУ №1298).

Крок 6. Погодження та затвердження (до 5 вересня)

Згідно з пунктом 4 Інструкції №102 тарифікаційні списки затверджуються за погодженням із профспілковим комітетом не пізніше 5 вересня і подаються на погодження органу вищого рівня управління [8]. Як витікає із зазначених нормативних актів та затверджених форм, тарифікаційний список затверджує керівник закладу, погоджує його від імені профкому голова профкому (або уповноважена особа іншого колегіального органу, утвореного в закладі), а підписують – керівник закладу та головний бухгалтер.

В умовах нестабільності спостерігається відтік висококваліфікованих кадрів із системи дошкільної освіти. Для недопущення цього рекомендуємо керівнику вийти за рамки шаблонів та застосовувати гнучкі управлінські стратегії:

- **стратегію диверсифікації навантаження та внутрішнього сумісництва.** Якщо вихователь через скорочення чисельності дітей втрачає 0,25 або 0,5 ставки, керівник шукає внутрішні резерви закладу. Відповідно до документів чинного законодавства працівники мають право виконувати іншу регулярну оплачувану роботу на умовах сумісництва [1, 2]. Також ефективним є тимчасове поєднання обов'язків вихователя з обов'язками інструктора з фізичної культури чи вихователя-методиста за умови наявності відповідної освіти та вакансії з доплатою до 50% посадового окладу [9];

- **стратегію інтеграції інклюзивних посад.** Це відкриття інклюзивних груп, що дозволяє легально вводити до штатного розпису посаду асистента вихователя (постанова Кабінету Міністрів України від 10 квітня 2019 р. №530 (у редакції постанови Кабінету Міністрів України від 26 серпня 2025 р. №1036 «Порядок організації інклюзивного навчання у закладах дошкільної освіти»)). Для керівника це потужний інструмент збереження кадрів: вихователь, група якого була закрита через демографічні чинники, може бути переведений за його згодою на посаду асистента вихователя. Це дозволяє працівнику зберегти робоче місце, безперервний педагогічний стаж, а закладу – утримати досвідченого фахівця всередині своєї екосистеми;

- **партисипативний менеджмент та оптимізацію психологічного клімату.** Тарифікація безпосередньо пов'язана з фінансовим благополуччям працівників, тому вона завжди є тригером для виникнення прихованих чи відкритих конфліктів. У кризових умовах авторитарний стиль управління («я так вирішив, бо немає грошей») призводить до написання заяв на звільнення та руйнування внутрішньої синергії закладу. Партисипативний (залучений) менеджмент передбачає відкритість процесу. Доцільно розробити прозору внутрішню рейтингову систему, де пріоритет на збереження повного

навантаження надається педагогам, які демонструють високу якість роботи (публікації, участь у професійних конкурсах, розробка авторських дидактичних матеріалів, високий рівень задоволеності батьків вихованців). Коли критерії розподілу годин є зрозумілими й об'єктивними, рівень деструктивної напруги в колективі мінімізується [3, с. 145];

• **організаційно-економічний аналіз та фінансова комплаєнс-стратегія.** В умовах розширення фінансової автономії ЗДО тарифікаційний список має корегуватися з реальними надходженнями до загального та спеціального фондів закладу.

Ризик	Нормативно-правова база	Управлінська дія керівника
Перевищення ліміту фонду оплати праці	Наказ Мінфіну №57 «Про затвердження інструкцій щодо складання бюджетів»	Оптимізація вакантних посад, встановлення гнучкого розміру надбавки за престижність (до 30% відповідно до постанови КМУ №373) в межах коду економічної класифікації видатків (КЕКВ) 2111
Трудові спори через зменшення навантаження	Стаття 32 КЗпП України; стаття 3 Закону України №2136-IX	Своєчасне фіксування згоди працівника в письмовому вигляді; пропозиція альтернативних посад сумісництва з детальним роз'ясненням пріоритету норм воєнного стану
Втрата спеціалістів через низьку мотивацію	Постанова КМУ №1298 «Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки»	Диференціація виплат за рахунок коштів спеціального фонду (надання платних освітніх послуг згідно з постановою КМУ №796), встановлення премій за високі досягнення

Застосування фінансової комплаєнс-стратегії (тобто суворого дотримання законодавства у поєднанні з пошуком легальних економічних альтернатив) дозволяє керівнику ЗДО уникнути двох головних небезпек: штрафних санкцій з боку Державної служби України з питань праці за порушення трудових прав та фінансових санкцій Державної аудиторської служби за нецільове чи неефективне використання бюджетних коштів.

Список використаних джерел та літератури

1. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 №322-VIII (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 02.06.2026).
2. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 №2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20> (дата звернення: 02.06.2026).
3. Карамушка Л.М. Психологія управління закладами освіти в кризові періоди : монографія. Київ : Інститут психології ім. Г.С. Костюка НАПН України, 2018. 240 с.
4. Про затвердження Типових штатних нормативів закладів дошкільної освіти : наказ Міністерства освіти і науки України від 12.06.2025 №844. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0994-25#Text> (дата звернення: 02.06.2026).
5. Інструкція про порядок обчислення заробітної плати працівників освіти : наказ Міністерства освіти України від 15.04.1993 №102. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0056-93> (дата звернення: 02.06.2026).
6. Яцунь Г.В. Соціально-економічний захист прав педагогічних працівників в умовах воєнного стану. *Трибуна освіти*. 2023. №4(112). С. 12-19.
7. Про дошкільну освіту : Закон України від 06.06.2024 №3788-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3788-20#Text> (дата звернення: 02.06.2026).
8. Тарифікаційні списки: хто затверджує і коли потрібно погоджувати. *Kadroland*. URL: <https://kadroland.com/news/7124-tarifikaciini-spiski-xto-zatverdzuje-i-koli-potribno-pogodzuvati> (дата звернення: 02.06.2026).
9. Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки : постанова Кабінету Міністрів України від 30.08.2002 №1298. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1298-2002-%D0%BF#Text> (дата звернення: 02.06.2026).
10. МОН унормувало оплату праці педагогів закладів дошкільної освіти: нові правила тарифікації та обліку робочого часу. *7eminar*. URL:

<https://7eminar.ua/news/13990-mon-unormuvalo-oplatu-praci-pedagogiv-zakladiv-doskilnoyi-osviti-novi-pravila> (дата звернення: 02.06.2026).

11. Нові умови оплати праці педагогічних працівників ЗДО з 2025 року: зміни до наказу МОН №557. *Бухгалтер бюджетної установи*. URL: https://buhgalter.com.ua/news/trudovi-vidnosini/novi-umovi-oplati-pratsi-pedagogichnih-pratsivnikov-zdo-z-2025-roku/?utm_source (дата звернення: 02.06.2026).