

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти

на тему: Управління розвитком персоналу в організаціях

Виконав:

Лобанова Анастасія Олександрівна
здобувач вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»

**Науковий
керівник:**

Ткаченко Вікторія Вікторівна
кандидат економічних наук, доцент
кафедри менеджменту імені професора
Л.І. Михайлової

Рецензент:

Ткаль Ярміла Сергіївна
кандидат економічних наук, доцент
кафедри обліку і оподаткування

Суми – 2026

Факультет	<u>Економіки і менеджменту</u>
Кафедра	<u>Менеджменту імені професора Л.І. Михайлової</u>
Рівень вищої освіти	<u>перший (бакалаврський)</u>
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент»</u>
Освітньо-професійна програма	<u>«Менеджмент»</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри
Альвіна ОРЄХОВА

«__» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ
Лобановій Анастасії Олександрівні

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Управління розвитком персоналу в організаціях»
2. База практичного дослідження: КЗ «Центр культурних послуг» Тростянецької міської ради Сумської області
3. Керівник роботи: Ткаченко Вікторія Вікторівна, к. е. н., доцент
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджена наказом по університету «__» _____ 202__ р. № _____
4. Строк подання закінченої кваліфікаційної роботи «__» _____ 202__ року
5. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи:
первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, монографії, фахові наукові статті та тези доповіді міжнародних науково-практичних конференцій, фінансова і статистична звітність організації – бази практичного дослідження, власні дослідження
6. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
 - визначити та охарактеризувати основні принципи і концепції розвитку персоналу організації;
 - розкрити концептуальні підходи до управління розвитком персоналу в організації;
 - провести організаційно-економічну характеристику діяльності організації;
 - проаналізувати ефективність використання та розвитку персоналу в організації;
 - здійснити оцінку управління системою розвитку персоналу Комунального закладу «Центр культурних послуг» Тростянецької міської ради;
 - розробити проєкт з удосконалення управління системою розвитку персоналу в Комунальному закладі «Центр культурних послуг» Тростянецької міської ради;
 - здійснити економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів.

Завдання прийняв до виконання



Анастасія ЛОБАНОВА

Дата отримання завдання

05 червня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану	Червень 2025 р.	виконано
2	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	Вересень-Грудень 2025 р.	виконано
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	Січень-Лютий 2026р.	виконано
4	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	Березень-Квітень 2026р.	виконано
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту по переддипломній практиці	Березень-Квітень 2026р.	виконано
6	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	Квітень 2026 р.	виконано
7	Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	До 25 квітня 2026 р.	виконано
8	Доопрацювання аналітичного і проектного розділів кваліфікаційної роботи	25 квітня-01 травня 2026 р.	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	04 травня 2026 р.	виконано
10	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедрі, до відділу якості освіти)	04 травня-07 травня 2026 р.	виконано
11	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	08 травня 2026 р.	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	21-22 травня 2026 р.	виконано



Здобувач

Анастасія

ЛОБАНОВА

Науковий керівник
кваліфікаційної роботи

Вікторія

ТКАЧЕНКО

АНОТАЦІЯ

Лобанова А.О. Управління розвитком персоналу в організаціях

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», СНАУ, Суми-2026 р. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних, методичних та практичних аспектів управління розвитком персоналу в організації.

Кваліфікаційна робота присвячена комплексному дослідженню теоретичних, методичних та практичних аспектів управління розвитком персоналу в сучасних організаціях в умовах цифрової трансформації, соціально-економічної нестабільності та зростання вимог до ефективності діяльності працівників. У роботі розкрито сутність і значення системи розвитку персоналу як стратегічного напрямку управління людськими ресурсами, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності організації, покращення якості надання послуг та формування стійкого кадрового потенціалу.

Досліджено сучасні підходи до управління розвитком персоналу, проаналізовано методи професійного навчання, оцінювання, мотивації та кар'єрного зростання працівників. Особливу увагу приділено особливостям управління персоналом у бюджетній сфері, де важливими чинниками ефективності є формування сприятливого психоемоційного клімату, розвиток лідерських компетенцій, удосконалення комунікацій та підтримка професійної адаптації працівників. У роботі визначено основні проблеми функціонування системи розвитку персоналу та здійснено оцінку ефективності кадрової політики організації.

На основі проведеного аналізу запропоновано комплекс організаційно-економічних заходів щодо вдосконалення системи управління розвитком персоналу. Зокрема, обґрунтовано доцільність впровадження моделі «самонавчальної організації» через створення внутрішнього тренінгового центру, системи наставництва та розвитку корпоративної культури безперервного навчання. Значну увагу приділено цифровізації HR-процесів, використанню сучасних інформаційних технологій, соціальних мереж та інструментів внутрішніх комунікацій. Обґрунтовано введення посади SMM-фахівця, прогнозований рівень рентабельності інвестицій якого становить 32 %.

Запропоновано впровадження системи навчання персоналу грантрайтингу та розвитку проєктних компетенцій, що дозволить залучати додаткові фінансові ресурси для розвитку організації. Розрахунки підтвердили високу економічну ефективність запропонованих заходів: коефіцієнт ефективності розвитку проєктних компетенцій становить 8,13, а термін окупності витрат є меншим двох місяців. Практична цінність роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності управління персоналом, розвитку кадрового потенціалу та забезпечення довгострокового організаційного розвитку.

Ключові слова: розвиток персоналу, управління персоналом, оцінка ефективності, мотивація, продуктивність, навчання та розвиток.

SUMMARY

Lobanova A.O. Managing personnel development in organizations

Qualification work in the specialty 073 “Management”, SNAU, Sumy-2026 - Manuscript.

The qualification work is devoted to the study of theoretical, methodological, and practical aspects of personnel development management in an organization.

The qualification thesis is devoted to a comprehensive study of the theoretical, methodological, and practical aspects of personnel development management in modern organizations under conditions of digital transformation, socio-economic instability, and increasing requirements for employee performance efficiency. The paper reveals the essence and significance of the personnel development system as a strategic direction of human resource management that ensures increased organizational competitiveness, improvement in service quality, and the formation of sustainable human capital.

Modern approaches to personnel development management have been studied, and methods of professional training, performance evaluation, motivation, and employee career growth have been analyzed. Particular attention is paid to the specific features of personnel management in the public sector, where important efficiency factors include the formation of a favorable psycho-emotional climate, the development of leadership competencies, improvement of communications, and support for employees' professional adaptation. The study identifies the main problems in the functioning of the personnel development system and assesses the effectiveness of the organization's personnel policy.

Based on the conducted analysis, a set of organizational and economic measures aimed at improving the personnel development management system has been proposed. In particular, the feasibility of implementing a “learning organization” model through the creation of an internal training center, a mentoring system, and the development of a corporate culture of continuous learning has been substantiated. Considerable attention is paid to the digitalization of HR processes, the use of modern information technologies, social media, and internal communication tools. The introduction of an SMM specialist position has been justified, with a projected return on investment of 32%.

The implementation of a grant writing training system and the development of project competencies among personnel have also been proposed, which will enable the attraction of additional financial resources for organizational development. The calculations confirmed the high economic efficiency of the proposed measures: the efficiency coefficient of project competency development is 8.13, while the payback period is less than two months. The practical value of the thesis lies in the possibility of applying the proposed recommendations to improve personnel management efficiency, develop human capital, and ensure long-term organizational development.

Key words: personnel development, personnel management, performance appraisal, motivation, productivity, training and development.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи управління розвитком персоналу в організаціях	9
РОЗДІЛ 2 Аналіз управління розвитком персоналу в КЗ «Центр культурних послуг» Тростянецької міської ради	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	20
2.2 Аналіз кадрового потенціалу організації	33
2.3 Оцінка управління системою розвитку персоналу КЗ «Центр культурних послуг» Тростянецької міської ради	42
РОЗДІЛ 3 Напрями забезпечення управління розвитком персоналу в організаціях	52
3.1 Організаційно-економічні заходи удосконалення управління розвитком персоналу КЗ «Центр культурних послуг» Тростянецької міської ради	52
3.2 Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів розвитку персоналу в організації	59
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	75

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах нестабільного сучасного середовища спостерігаються суттєві трансформації у змісті та характері праці: зростає її інтенсивність, підвищується роль інтелектуальної складової, а персонал стає більш мобільним. Сукупність цих змін сприяє посиленню ефективності діяльності організації та її конкурентних позицій завдяки раціональному використанню людських ресурсів. Сьогодні очевидно, що саме персонал виступає ключовим стратегічним активом будь-якого підприємства, а його розвиток є визначальним чинником забезпечення конкурентоспроможності.

За таких умов важливою передумовою результативної діяльності підприємства є здатність обґрунтовано формувати та реалізовувати стратегію розвитку персоналу. Особливого значення набуває розвиток організаційної культури та лідерства на всіх етапах життєвого циклу підприємства, оскільки вони відіграють важливу роль у формуванні та нарощуванні інтелектуального капіталу. Отже, обрана тема магістерського дослідження є актуальною та відповідає сучасним викликам господарювання.

Стан вивчення проблеми. Дослідженням різних аспектів питання розвитку персоналу займалися такі науковці, як Балабанової Л.В. [3], Герасименко О.О. [6], Г. Шмідт [3], Н. Том [3], Дуляба Н.І. [12], Іваненко О. [15], Коваленко А.О. [17], Новак І.М. [21], Полякова Н.О. [24], Продіус О.І. [26], Турло Н.П. [29], Дж. Вернер [33], Р. Свансон [34], Дж. Ванг [35].

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей управління розвитком персоналу в Комунальному закладі «Центр культурних послуг» Тростянецької міської ради та обґрунтування ефективних напрямів вдосконалення цього процесу. Для досягнення окресленої мети поставлено такі **завдання**:

- визначити та охарактеризувати основні принципи і концепції розвитку персоналу організації;
- розкрити концептуальні підходи до управління розвитком персоналу в організації;

- провести організаційно-економічну характеристику діяльності організації;
- проаналізувати ефективність використання та розвитку персоналу в організації;
- здійснити оцінку управління системою розвитку персоналу Комунального закладу «Центр культурних послуг» Тростянецької міської ради;
- розробити проєкт з удосконалення управління системою розвитку персоналу в Комунальному закладі «Центр культурних послуг» Тростянецької міської ради;
- здійснити економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є процеси управління розвитком персоналу Комунального закладу «Центр культурних послуг» Тростянецької міської ради Сумської області.

Предметом дослідження є теоретичні засади та напрями підвищення ефективності управління розвитком персоналу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у доведенні основних наукових положень, рекомендацій та висновків до рівня узагальнень і достовірних прикладів; збільшенні вагомості процесу розвитку персоналу та пропонування нових напрямів розвитку персоналу Комунального закладу «Центр культурних послуг» Тростянецької міської ради.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні пропозицій щодо удосконалення системи управління розвитком персоналу Комунального закладу «Центр культурних послуг» Тростянецької міської ради. Результати дослідження дозволяють оптимізувати кадрові процеси закладу, підвищити продуктивність праці та зменшити втрати від плинності кадрів, що в цілому сприятиме зростанню ефективності діяльності організації.

Методи дослідження. Для розв’язання поставлених завдань було використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: абстрагування та порівняння, аналізу та синтезу, графічні методи, соціологічний, метод

економіко-математичного моделювання, спостереження та порівняння, логічний метод. Інформаційну основу дослідження становлять дані діяльності Комунального закладу «Центр культурних послуг» Тростянецької міської ради.

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи були нормативно-законодавчі акти, установчі документи, фінансова звітність Комунального закладу «Центр культурних послуг» Тростянецької міської ради за 2023-2025 рр.; наукові статті, тези, підручники, посібники з теми дослідження.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на науковій конференції:

1. Лобанова А. О. Гнучкі форми розвитку персоналу в умовах дистанційної роботи : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. зд.вищ.освіти і молодих вчених *«Нові горизонти розвитку бізнесу в умовах сучасних викликів. Євроінтеграційні механізми безпечного функціонування і розвитку агроєкосистем»* (07 листопада 2025 р.) м. Харків, 2025. С. 387-388.

Публікації. За матеріалами кваліфікаційної роботи опубліковано тезу наукової конференції у збірнику наукових праць.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 35 найменувань, додатків. Основний текст викладений на 60 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 15 таблиць, 3 рисунка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Результативність діяльності будь-якої організації значною мірою визначається рівнем професійного розвитку її працівників. Саме тому в умовах динамічного сучасного ринку підприємства змушені систематично інвестувати значні ресурси у навчання персоналу та підвищення його кваліфікації.

Розвиток персоналу підприємства є складною та багатогранною категорією, що охоплює економічні, соціальні, психологічні й педагогічні аспекти. Через таку комплексність у науковій економічній літературі відсутнє єдине універсальне трактування цього поняття.

Для забезпечення результативної діяльності організації необхідно постійно розвивати її персонал, оскільки рівень підготовки працівників безпосередньо визначає загальний рівень підприємства. В умовах швидкого застарівання теоретичних знань і практичних навичок здатність організації системно вдосконалювати своїх працівників стає одним із ключових чинників її конкурентоспроможності на ринку [5].

Розвиток персоналу є складною та багатокомпонентною категорією, що охоплює економічні, психологічні, соціальні та педагогічні аспекти. Глибше розкрити його зміст можна через аналіз таких понять, як професійний розвиток, гармонійний розвиток та особистість.

Гармонійний розвиток особистості - це процес її формування та вдосконалення на різних вікових етапах, а також сукупність досягнутих результатів на кожному з них за умови їх відповідності принципам гармонії. Він виступає одним із ключових орієнтирів гуманістично спрямованих психології, педагогіки, освіти та молодіжної політики. У межах гармонізації розвитку особистості зазвичай виокремлюють два аспекти: екстенсивний та інтенсивний [8].

Щодо професійного розвитку, то він охоплює комплекс підготовчих і адаптаційних заходів, спрямованих на виконання діяльності у межах конкретної професії. Це поняття є більш вузьким порівняно з гармонійним розвитком, оскільки відображає процес формування фахових компетентностей працівника. У його межах особа здобуває необхідні теоретичні знання, практичні навички, уміння, а також засвоює соціальні норми поведінки й моральні цінності, важливі для здійснення професійної діяльності [1].

Поняття «розвиток персоналу» є більш вузьким порівняно з категорією «гармонійний розвиток особистості». Водночас слід розрізняти також терміни «професійний розвиток особистості» та «розвиток персоналу», оскільки вони не є тотожними за змістом. У зв'язку з цим доцільно детальніше зупинитися саме на сутності поняття розвитку персоналу.

Існує значна кількість підходів до трактування цього поняття. Так, Дж. Вернер визначає систему розвитку персоналу як цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх і пов'язаних із конкретними робочими місцями заходів, що забезпечують підвищення кваліфікації працівників відповідно до цілей розвитку підприємства, а також їхніх здібностей і потенціалу [33].

Натомість Новак І.М. розглядає розвиток персоналу у ширшому контексті, трактуючи його як сукупність організаційно-економічних заходів, що реалізуються службою управління персоналом. До таких заходів він відносить навчання працівників, підвищення їх кваліфікації та перепідготовку [21].

Отже, розвиток персоналу можна визначити як цілеспрямований і системно організований процес безперервного професійного навчання працівників, що сприяє їх підготовці до виконання нових функцій, професійно-кваліфікаційному зростанню та просуванню по кар'єрній ієрархії. Він також забезпечує формування кадрового резерву та вдосконалення соціальної структури колективу.

До ключових інструментів розвитку персоналу належать оцінювання працівників, їх адаптація та атестація. Крім того, важливими складовими є планування кар'єрного розвитку кожного співробітника та створення

ефективної системи мотивації до професійного зростання [13].

Складові процесу розвитку персоналу організації представлені на рисунку 1.1.

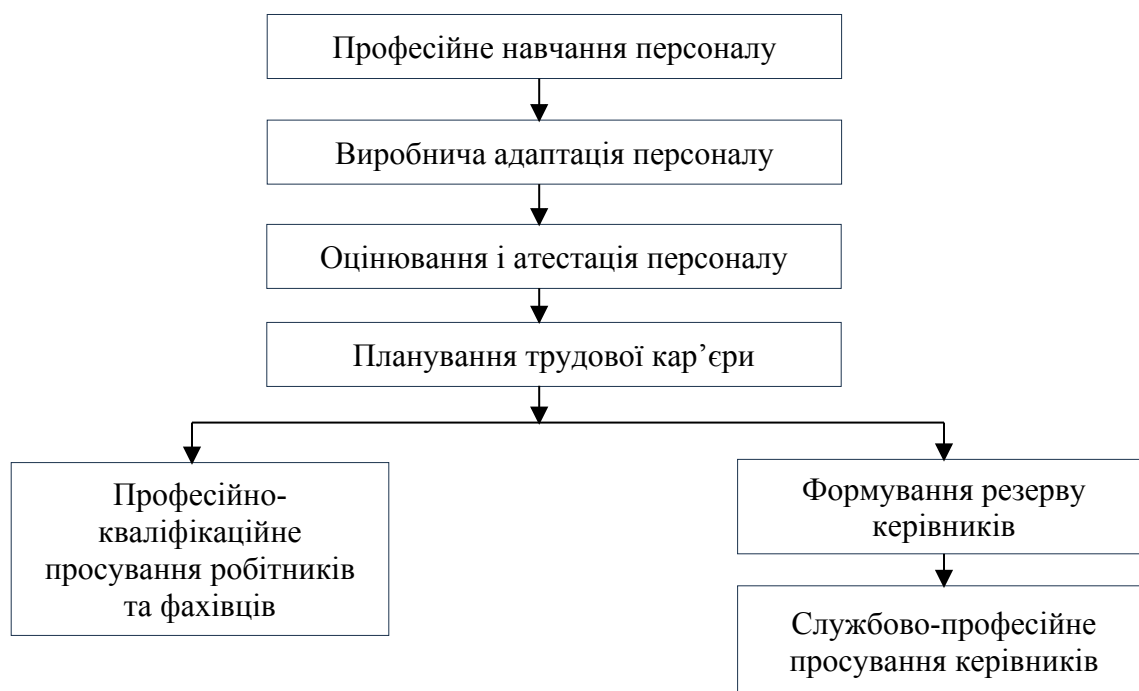


Рисунок 1.1 – Складові процесу розвитку персоналу організації

Джерело: побудовано автором на основі [6, 10, 17]

Важливою складовою розвитку персоналу є також профорієнтаційна діяльність як у межах організації, так і в системі освіти. Одним із показників ефективності цього процесу може виступати кількість раціоналізаторських і винахідницьких пропозицій працівників. Невід'ємним елементом розвитку персоналу на сучасному підприємстві є система мотивації, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули [15].

Відмінність між розвитком персоналу та професійним розвитком особистості полягає в джерелах і межах їх реалізації. Розвиток персоналу здійснюється в межах організації та за її підтримки, тоді як професійний розвиток особистості має ширший характер і включає саморозвиток працівника у вільний час, зокрема за рахунок власних ресурсів.

У межах організації професійний розвиток особистості доцільно

розглядати як «професійний розвиток персоналу». Він являє собою цілеспрямований вплив на працівника через систему професійного навчання протягом усього періоду його роботи в організації. Така діяльність спрямована на підвищення ефективності виробництва або надання послуг, а також зміцнення конкурентоспроможності підприємства. Крім того, професійний розвиток сприяє здатності працівників виконувати складніші завдання та більш повно реалізовувати свій потенціал [9].

Водночас розвиток персоналу тісно пов'язаний із такими категоріями, як освіта, професійне навчання працівників і їх професійно-кваліфікаційне просування.

Освіта - це процес і результат засвоєння особистістю систематизованих теоретичних знань, умінь і практичних навичок, необхідних для професійної підготовки, трудової діяльності та інтеграції в суспільство. Рівень загальної середньої, професійно-технічної та вищої освіти визначається потребами виробництва, рівнем розвитку науки, техніки й технологій, а також особливостями суспільних відносин і культури [11].

Професійне навчання персоналу - це цілеспрямований процес формування у працівників необхідних теоретичних знань, умінь і практичних навичок із використанням відповідних методів і форм навчання, що потрібні як для поточної, так і для майбутньої діяльності. Воно сприяє професійній самореалізації особистості, поглибленню її компетентностей, здобуттю нової або підвищенню наявної кваліфікації на основі попереднього освітнього рівня та практичного досвіду, а також підсилює конкурентоспроможність персоналу в умовах ринкової економіки [25].

Управління розвитком персоналу забезпечує більш ефективне використання трудового потенціалу працівників, підвищує їхню професійну та соціальну мобільність, а також слугує важливим інструментом запобігання масовому безробіттю. Воно відіграє суттєву роль у підготовці кадрів до структурних і технологічних змін в економіці. Це, у свою чергу, сприяє зростанню обсягів виробництва, оновленню асортименту продукції чи послуг і

покращенню фінансових результатів діяльності організації.

За таких умов розвиток персоналу виступає одним із ключових напрямів забезпечення ефективного функціонування підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

Системне вдосконалення навичок персоналу безпосередньо впливає на його затребуваність на міжнародному рівні. Отримуючи нові компетенції та підвищуючи кваліфікацію, фахівці створюють фундамент для кар'єрного зростання та довгострокового планування професійного шляху. Такий підхід гарантує високу адаптивність: навіть за умови втрати роботи спеціаліст здатний швидко працевлаштуватися або започаткувати власну справу, створюючи додаткові робочі місця [14].

Сучасні тренди на ринку праці [27]:

- пріоритети кандидатів (для топових фахівців при виборі роботодавця фінансова винагорода часто поступається можливостям для навчання та професійної реалізації);
- визначальний фактор (наявність програм розвитку все частіше стає ключовим аргументом на користь тієї чи іншої компанії);

Інвестиції в освіту працівників мають стратегічне значення для держави. Оскільки національний потенціал базується на ефективності та рівні знань громадян, такий формат розвитку сприяє суспільному прогресу без додаткового навантаження на державний бюджет.

У сучасних умовах саме безперервне професійне зростання індивіда та системний розвиток людського капіталу виступають фундаментальними рушіями науково-технічного прогресу. Ці процеси є визначальними індикаторами рівня зрілості суспільства, через що в країнах із розвиненою економікою корпоративний розвиток персоналу посідає центральне місце в ієрархії бізнес-пріоритетів. Формування дієвої стратегії управління людськими ресурсами та її постійна адаптація до нових викликів стають пріоритетним завданням HR-менеджменту [6].

Для України критично важливою умовою забезпечення сталого

економічного поступу є впровадження на вітчизняних підприємствах прогресивних систем підготовки та підвищення кваліфікації кадрів. Оновлення професійних компетенцій не лише зміцнює позиції фахівців на міжнародному ринку праці, а й розширює їхні можливості для кар'єрного моделювання та підприємницької діяльності. Більш того, для висококваліфікованих спеціалістів наявність інструментів для навчання часто стає вагомим чинником при виборі роботодавця, ніж рівень заробітної плати. У загальнодержавному масштабі такі інвестиції трансформуються у підвищення продуктивності праці та зростання національного потенціалу, забезпечуючи суспільний розвиток без залучення додаткових бюджетних асигнувань [28].

Динамічна трансформація ринкових механізмів в Україні зумовлює потребу впровадження інноваційних управлінських підходів на виробничих підприємствах. Сучасні методи менеджменту мають бути спрямовані на зміцнення конкурентних переваг, підвищення оперативності та адаптивності суб'єктів господарювання до нестабільних зовнішніх чинників. Забезпечення стабільного економічного зростання та соціального прогресу в довгостроковій перспективі стає можливим лише завдяки реалізації чітко структурованої стратегії. Саме вона виступає фундаментом системи стратегічного управління, що дозволяє підприємству не лише виживати в умовах мінливого ринку, а й планомірно реалізовувати свій потенціал [2].

Аналіз наукової літератури свідчить, що в сучасній парадигмі стратегічне управління інтерпретується як специфічна модель менеджменту, де людський капітал виступає фундаментом усієї діяльності. Такий підхід передбачає фокусування виробничих процесів на потребах ринку, забезпечення високої маневреності організації та її здатність до оперативних трансформацій у відповідь на зовнішні виклики, що є критичним для виживання у тривалій перспективі.

Ефективність формування та впровадження стратегічних планів безпосередньо корелює з рівнем залученості та продуктивності трудового потенціалу, який наразі трансформувався у головний чинник майбутнього

розвитку організації. Принципова відмінність полягає у зміні сприйняття ролі кадрів: якщо система оперативного управління трактує персонал лише як виробничий ресурс для виконання конкретних завдань, то стратегічний менеджмент визнає працівників найвищою цінністю та основним джерелом формування конкурентних переваг підприємства [22].

Стратегія управління кадрами традиційно розглядається як ключовий елемент у системі функціональних стратегій організації, виступаючи безпосереднім продовженням загального стратегічного менеджменту в площині роботи з людським капіталом. Тісний практичний взаємозв'язок між стратегічними цілями підприємства та методами управління персоналом обумовлений роллю працівників як головних суб'єктів, що забезпечують підготовку та реалізацію всіх бізнес-процесів. Як одна з домінантних функціональних складових, ця стратегія створює умови для ефективного формування та використання трудового ресурсу з урахуванням динаміки ринкового середовища. Вона охоплює комплекс завдань: від залучення необхідних фахівців і їх професійної адаптації до системної оцінки результативності, стимулювання розвитку, гарантування безпечних умов праці та забезпечення соціального захисту колективу [16].

Менеджмент персоналу розглядається як стратегічна складова діяльності, що охоплює проектування кадрової політики, рекрутинг фахівців відповідно до ціннісних орієнтирів організації, а також культивування командної синергії для стимулювання корпоративного прогресу.

Ця функція передбачає впровадження систем мотивації, що базуються на результативності окремих працівників, оптимізацію витрат праці та формування сприятливої атмосфери в колективі. Таким чином, актуальна парадигма управління персоналом набуває стратегічного характеру, де пріоритетним завданням є раціональна експлуатація та розвиток людських ресурсів, адаптованих до динамічних трансформацій ринкового простору, задля забезпечення стабільної конкурентоспроможності підприємства у майбутньому.

Фундаментальним елементом стратегічного менеджменту є проектування

та практичне впровадження кадрової стратегії, оскільки саме якість цих процесів визначає загальну життєздатність та результативність організації. Стратегічний курс у роботі з кадрами має бути орієнтований на створення конкурентоздатного колективу, забезпечення його безперервного професійного вдосконалення та максимально продуктивного застосування навичок працівників. Це потребує чіткої синхронізації з глобальними бізнес-цілями, об'єктивної оцінки внутрішніх ресурсів, а також врахування переваг та вразливостей підприємства [18].

Отже, процедура формування й реалізації стратегії повинна базуватися на таких принципах:

- адаптація до реалій - відповідність фактичним умовам діяльності та повне підпорядкування загальній корпоративній місії;
- динамічність - безперервне відстеження зовнішніх трендів для оперативного використання ринкових можливостей;
- захищеність - своєчасна ідентифікація та нейтралізація потенційних загроз через зміцнення внутрішніх конкурентних переваг.

Ключова концепція сучасного менеджменту, що базується на інвестуванні в людський капітал та стимулюванні інноваційної активності працівників, робить кадрове планування невід'ємною частиною управління будь-якою організацією. Успішна діяльність підприємства на ринку та його здатність адаптуватися до нестабільних зовнішніх умов прямо залежать від наявності конкурентоспроможного штату. Тільки через постійну підтримку професійного рівня персоналу стає можливим досягнення стратегічних орієнтирів та забезпечення довгострокової стабільності. Саме тому в структурі стратегічного управління кадрами процес безперервного розвитку співробітників посідає домінуючу позицію [24].

Для глибшого розуміння об'єктивної необхідності в професійному вдосконаленні кадрів варто проаналізувати ключові вигоди, які отримують як окремі співробітники, так і організація в цілому. Ефективна реалізація програм розвитку забезпечує зростання ринкової вартості фахівців, гарантує стабільну

зайнятість та відкриває реальні перспективи для побудови успішної кар'єри. Одночасно з цим підвищується рівень адаптивності персоналу до майбутніх викликів, зростає їхня вмотивованість і рівень професійної задоволеності.

Для самого підприємства переваги впровадження системи безперервного навчання є не менш значущими [3]:

- управління талантами - своєчасне виявлення потенційних лідерів та формування якісного кадрового резерву, здатного зайняти ключові управлінські позиції;

- інноваційність та якість - можливість інтеграції новітніх технологій у виробничі процеси, що веде до суттєвого покращення характеристик продукції та сервісу;

- конкурентоспроможність - здатність кваліфікованого колективу миттєво реагувати на ринкові трансформації та мінливі запити клієнтів;

- економічна ефективність - оптимізація витрат завдяки високій продуктивності праці підготовлених спеціалістів.

Систематизуючи погляди дослідників, можна визначити ключові завдання розвитку персоналу, які забезпечують життєздатність сучасної організації.

Нижче наведено перефразований перелік цих завдань, адаптований для наукового викладу [27]:

- функціональна підготовка та безперервне навчання - формування бази для продуктивної діяльності через створення гнучкої екосистеми післядипломної освіти та забезпечення оптимальних умов для професійної реалізації працівників;

- управління адаптацією та кар'єрним ліфтом - модернізація процесів виробничого впровадження нових фахівців та координація їхнього кваліфікаційного зростання для досягнення глобальних стратегічних орієнтирів компанії;

- активізація інтелектуального капіталу - максимальне розкриття особистісного та професійного потенціалу співробітників задля успішної інтеграції високих технологій та інновацій, що безпосередньо підвищує

маневреність та ринкову стійкість організації;

- інтегрована оцінка та атестація - системний моніторинг компетенцій, результати якого використовуються як аналітична основа для атестації та коригування стратегії управління конкурентоспроможністю кадрів;

- формування лояльності та бренду роботодавця - зміцнення позитивного іміджу організації та довіри до менеджменту через прозоре планування кар'єри, дієві механізми мотивації та підвищення привабливості компанії на ринку праці, зокрема серед молодих фахівців.

Актуальні підходи до вдосконалення кадрового ресурсу на сучасних підприємствах зумовлені потребою швидкої адаптації до динамічних ринкових трансформацій та цифрової революції. Сучасний інструментарій розвитку персоналу охоплює низку стратегічних напрямів, які дозволяють підтримувати високу ефективність організації [5, 11, 14]:

1. Системне навчання та підвищення кваліфікації (компанії спрямовують значні ресурси на розширення професійного кругозору співробітників. Це реалізується через комбінований підхід: від внутрішніх корпоративних тренінгів до залучення зовнішніх експертів на профільних конференціях, а також широке впровадження платформ дистанційної освіти та спеціалізованих програм розвитку компетенцій).

2. Інститут наставництва та коучингу (впровадження програм менторства дозволяє забезпечити спадковість знань, де досвідчені фахівці допомагають адаптуватися новачкам або консультують перспективних лідерів. Коучингові практики, своєю чергою, стимулюють індивідуальний прогрес, налагоджують внутрішні комунікаційні зв'язки та зміцнюють синергію в командах).

3. Управління кар'єрною траєкторією (створення прозорих механізмів професійного просування, що включає горизонтальну ротацію та вертикальне зростання. Це дозволяє працівнику бачити чіткі перспективи в межах компанії, що підвищує його лояльність та мотивацію до самовдосконалення).

4. Стратегічна робота з талантами (концентрація на ідентифікації та залученні унікальних фахівців, а також створенні особливих умов для розвитку

високопотенційних співробітників (HiPo). Це допомагає формувати інтелектуальне ядро організації, здатне генерувати інновації та забезпечувати конкурентні переваги).

Отже, системний розвиток персоналу є не лише фундаментальним чинником підвищення операційної ефективності організації, але й виступає критично важливою складовою її стратегічного менеджменту. Через капіталізацію людського ресурсу суб'єкти господарювання формують надійний фундамент для довгострокового економічного поступу та ринкової стійкості. Водночас науково-практичні розвідування в царині кадрового розвитку становлять невід'ємну частину сучасного управління людськими ресурсами. Такі дослідження дозволяють ідентифікувати та впроваджувати найбільш результативні інструменти професійної підготовки, методи стимулювання інтелектуального зростання та механізми всебічної підтримки співробітників у процесі їхньої діяльності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В КЗ «ЦЕНТР КУЛЬТУРНИХ ПОСЛУГ» ТРОСТЯНЕЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Комунальний заклад «Центр культурних послуг» Тростянецької міської ради (далі КЗ «Центр культурних послуг» ТМР) є неприбутковим комунальним закладом культури клубного типу, який здійснює роботу щодо створення, розповсюдження та популяризації культурних надбань і гарантує задоволення культурних потреб громадян у розвитку народної традиційної культури, художньої творчості, іншої самодіяльної творчої ініціативи, організації дозвілля тощо.

Комунальний заклад «Центр культурних послуг» Тростянецької міської ради розташовано за адресою: Сумська область, Охтирський район, місто Тростянець, вулиця Миру, 7. Засновником Закладу є Тростянецька міська рада. Власником - Тростянецька міська територіальна громада.

Заклад є підзвітним і підконтрольним відділу культури, туризму, молоді, спорту та охорони культурної спадщини Тростянецької міської ради. Уповноважений орган є представником Засновника і виконує його функції у межах, визначених законом, рішеннями Засновника та цим Статутом. Центр підконтрольний і підзвітний Засновнику та Уповноваженому органу.

Центр діє на підставі Статуту та керується в своїй діяльності Конституцією України, чинним законодавством України, в тому числі Законами України «Про культуру», «Про місцеве самоврядування в Україні», нормативно-правовими актами органів державної влади, що регламентують діяльність закладів культури, рішеннями Тростянецької міської ради та її виконавчого комітету, наказами Уповноваженого органу та іншими локальними актами.

Центр є неприбутковою організацією, створений Засновником без мети

отримання прибутку (доходу).

Метою створення закладу є задоволення потреб громадян у сфері культури, відродження і розвитку культури української нації, забезпечення свободи творчості, вільного розвитку культурно-мистецьких процесів, професійної та самодіяльної художньої творчості, організації дозвілля тощо.

Основними завданнями закладу є:

- створення умов для задоволення культурних потреб населення, реалізація державної політики в галузі культури і мистецтва;
- сприяння процесам відродження і розвитку національної культури та культур інших національних груп, що проживають на території Тростянецької міської територіальної громади;
- розвиток самодіяльної народної творчості в усій різноманітності її видів та жанрів, розкриття творчих здібностей та обдарувань людей;
- впровадження нових форм організації дозвілля відповідно до потреб населення;
- надання інформаційних та методичних послуг, консультацій культурно-дозвіллевим та іншим закладам в організації змістовного відпочинку, організація культурного дозвілля громадян;
- підтримка та збереження осередків народних художніх промислів;
- популяризація культурної спадщини як національної культури, так і культури інших національних меншин, що проживають на території Тростянецької міської територіальної громади;
- розвиток аматорського мистецтва, самодіяльної народної творчості;
- створення та організація діяльності творчих колективів, гуртків, студій, любительських об'єднань та клубів за інтересами, інших клубних формувань;
- підтримка соціально-важливих, культурно-творчих, пізнавальних, розважальних, художньо-естетичних ініціатив;
- впровадження нових форм організації дозвілля відповідно до потреб населення громади;
- організація культурного дозвілля громадян.

Головними видами діяльності КЗ «Центр культурних послуг» ТМР є:

- діяльність у сфері творчості, мистецтва та розваг, театральна і концертна діяльність;
- діяльність із підтримання театральних і концертних заходів;
- функціонування театральних і концертних залів;
- виробництво паперових канцелярських виробів;
- інші види видавничої діяльності;
- підготовка і проведення театралізованих свят, театральних вистав, концертів, літературно-художніх, розважально-танцювальних програм, дискотек, молодіжних балів, карнавалів, дитячих ранків та інших розважальних програм, виставок самодіяльних художників, майстрів декоративно-ужиткового мистецтва тощо;
- проведення театральних видовищних заходів, у тому числі за участю професійних творчих колективів та окремих виконавців;
- організація студій, курсів, гуртків;
- прокат товарів культурно-побутового призначення, театральних костюмів, реквізиту, декорацій, фонограм звуко- та відеозапису;
- записи звукових фонограм;
- організацію різноманітних культурних заходів і програм за заявками Засновника, Уповноваженого органу, органів місцевого самоврядування, органів державної влади, підприємств, установ та організацій всіх форм власності, окремих громадян;
- створює умови для різноманітних видів ігрової діяльності;
- надання методичної та практичної допомоги громадським товариствам, аматорським колективам та іншим клубним закладам Тростянецької міської територіальної громади;
- впровадження комп'ютеризації та інших новітніх інформаційних технологій для задоволення інформаційних потреб населення у сфері культурно-дозвілєвої роботи;
- демонстрація кіно- та відеофільмів;

- створення та організація діяльності творчих колективів, гуртків, студій, любительських об'єднань та клубів за інтересами, інших клубних формувань;
- організація і проведення фестивалів, оглядів, конкурсів, виставок та інших форм показу результатів творчої діяльності клубних формувань;
- проведення спектаклів, концертів, інших театральних-видовищних заходів, у тому числі за участю професійних творчих колективів та окремих виконавців;
- організація роботи лекторіїв, народних університетів, студій, курсів, проведення тематичних вечорів, усних журналів, творчих зустрічей тощо;
- проведення масових театралізованих свят, народних гулянь, обрядів, ритуалів відповідно до місцевих звичаїв і традицій;
- організація дозвілля різновікових груп населення, у тому числі проведення вечорів відпочинку, дискотек, молодіжних балів, карнавалів, дитячих ранків та інших розважальних програм;
- організація виставок декоративно-прикладного мистецтва, народної творчості, художніх робіт;
- надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого і рухомого майна;
- посередницькі послуги;
- надання послуг перукарнями та салонами краси;
- транспортні послуги;
- зовнішньоекономічна діяльність;
- рекламна діяльність;
- інші види діяльності, що не заборонені чинним законодавством України.

З метою удосконалення культурно-дозвільної роботи в закладі можуть створюватися методичні об'єднання, художні і громадські ради, комісії.

Заклад планує свою діяльність відповідно до культурних потреб населення, виходячи з творчих можливостей та фінансових ресурсів.

Культурно-освітня, виховна, організаційно-масова дозвільна робота в закладі здійснюється диференційовано з використанням різних організаційних форм роботи: гурткова робота, індивідуальні заняття, тощо.

КЗ «Центр культурних послуг» ТМР може організовувати роботу формувань, творчих об'єднань у приміщеннях інших підприємств, організацій та установ відповідно до укладених договорів.

Заклад може залучати до участі в організаційно-масових заходах заклади дошкільної освіти, позашкільні заклади, заклади загальної середньої освіти, заклади професійно-технічної освіти і інші підприємства, установи і організації всіх форм власності за погодженням з Уповноваженим органом.

КЗ «Центр культурних послуг» ТМР має право надавати платні послуги відповідно до Переліку платних послуг, які можуть надаватися державними і комунальними закладами культури, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України.

Все, що не передбачено цим Статутом, регулюється законодавством України.

Заклад має право утворювати відокремлені підрозділи без статусу юридичної особи, що діють на підставі Положень, які затверджує керівник КЗ «Центр культурних послуг» ТМР.

Управління та поточне керівництво роботою закладу здійснює його керівник (директор), який призначається на посаду і звільняється з посади згідно з наказом керівника Уповноваженого органу у відповідності до чинного законодавства України. Керівник КЗ «Центр культурних послуг» ТМР призначається на посаду шляхом укладення з ним контракту на п'ять років за результатами конкурсу.

Керівником може бути особа, яка має вищу освіту, стаж роботи у сфері культури не менше трьох років, володіє державною мовою та здатна за своїми діловими і моральними якостями, освітнім і професійним рівнем виконувати відповідні посадові обов'язки.

Посада керівника входить до структури та штатного розпису КЗ «Центр культурних послуг» ТМР, його оплата праці здійснюється за рахунок затвердженого Засновником фонду оплати в межах виділених бюджетних асигнувань.

Керівник:

- несе персональну відповідальність за діяльність закладу, виконання встановлених цим Статутом завдань, збереження майна і раціональне використання бюджетних коштів;

- діє на принципах єдиноначальності, організовує всю роботу закладу і несе відповідальність за діяльність перед Засновником;

- самостійно вирішує питання діяльності закладу, за винятком питань, віднесених законодавством України і цим Статутом до компетенції інших органів;

- розпоряджається в установленому порядку майном та коштами закладу;

- організовує виконання затвердженого кошторису і готує його проект на наступний рік;

- приймає і звільняє з роботи працівників закладу, вживає заходи щодо матеріального і морального заохочення працівників, накладає на них дисциплінарні стягнення відповідно до чинного законодавства України, вирішує всі кадрові питання підпорядкованих працівників;

- встановлює надбавки, доплати, премії, матеріальну допомогу працівникам в межах затвердженого фонду оплати праці відповідно до чинного законодавства України;

- укладає колективний договір з трудовим колективом як представник адміністрації;

- забезпечує дотримання режиму робочого часу, часу відпочинку, правил охорони праці, техніки безпеки, протипожежної безпеки, виробничої санітарії на підставі діючих положень, інструкцій і правил;

- укладає правочини з юридичними та фізичними особами, несе відповідальність за організацію діяльності;

- направляє кошти, виділені для закладу, для реалізації основних його завдань та функцій, відповідає за дотримання фінансової дисципліни та збереження матеріально-технічної бази;

- планує роботу закладу, здійснює свою діяльність у відповідності з

перспективним і річним планами роботи, затвердженими Уповноваженим органом;

- організовує різні форми співпраці з фізичними та юридичними особами.

Узагальнене уявлення про досліджувані показники сформовано на основі інформації з відкритих джерел (таблиця 2.1). Дані, наведені в таблиці, дають змогу проаналізувати основні напрями діяльності та масштаби функціонування КЗ «Центр культурних послуг» Тростянецької міської ради як установи, що забезпечує надання культурно-дозвільних послуг населенню громади. Водночас слід зазначити, що впродовж досліджуваного періоду найбільшу частку в структурі діяльності становили послуги, пов'язані з організацією та проведенням культурно-масових заходів, роботою творчих колективів і наданням інших дозвільних послуг.

Таблиця 2.1 - Склад і структура доходів КЗ «Центр культурних послуг» ТМР за джерелами надходжень за 2023-2025 рр.

Джерела надходжень	2023р.		2024р.		2025р.		Відхилення 2025 р. від 2023 р., ±	
	Дохід грн.	Питома вага, %	Дохід грн.	Питома вага, %	Дохід грн.	Питома вага, %	Абсолютне, грн.	Відносне, %
1. Платні послуги (основна діяльність)	47571	0,5	38250	0,3	85206	0,56	37635	179,1
2. Послуги з надання майна в оренду та інше (обмінні)	5452	0,06	6247	0,05	7079	0,05	1627	129,8
3. Послуги, що фінансуються бюджетними асигнуваннями	9424919	99,44	11042128	85,77	12994480	86,07	3569561	137,9
4. Послуги за рахунок необмінних операцій (трансферти)	-	-	1787324	13,88	2011474	13,32	2011474	-
Разом	9477942	100	12873949	100	15098239	100	5620297	159,3

Джерело: розраховано автором за даними бухгалтерського обліку, форми 2 «Звіт про фінансові результати» організації

Згідно з даними таблиці 2.1, фінансовий стан КЗ «Центр культурних послуг» ТМР за період 2023-2025 рр. характеризується стійкою динамікою зростання та якісними змінами у структурі формування ресурсів. Загальний обсяг доходів установи за три роки збільшився на 59,3%, що в абсолютному вимірі становить понад 5,6 млн грн, досягнувши у 2025 році позначки 15 098 239 грн.

Аналіз джерел надходжень свідчить, що попри збереження домінуючої ролі бюджетного фінансування, його питома вага в загальній структурі доходів поступово знижується: з 99,44% у 2023 році до 86,07% у 2025 році. Це відбувається на тлі активного розвитку альтернативних джерел наповнення бюджету закладу. Зокрема, доходи від надання платних послуг продемонстрували стрімкий ріст на 179,1%, а надходження від оренди майна та інших обмінних операцій зросли на 29,8%.

Найбільш значущим фактором диверсифікації доходів стала поява у 2024-2025 роках суттєвих надходжень від необмінних операцій (трансфертів), частка яких у 2025 році склала 13,32% від загального обсягу надходжень. Така тенденція вказує на успішну роботу менеджменту закладу щодо залучення грантових коштів, благодійних внесків або цільової допомоги, що дозволяє зменшити повну залежність від прямих бюджетних асигнувань. Таким чином, розраховані показники підтверджують трансформацію фінансової моделі Центру від монобюджетної до змішаної, що значно підвищує фінансову стійкість установи та створює додаткові можливості для розвитку культурного простору громади.

Далі доцільно розглянути та проаналізувати структуру основних засобів КЗ «Центр культурних послуг» Тростянецької міської ради у динаміці за останні три роки (таблиця 2.2). Такий аналіз дасть можливість оцінити зміни у складі та вартості основних засобів установи, а також визначити тенденції їх оновлення та ефективності використання. Крім того, дослідження структури основних засобів сприятиме виявленню напрямів, які потребують модернізації або додаткового фінансування для забезпечення належного рівня надання

культурних послуг населенню.

Таблиця 2.2 – Динаміка і структура основних засобів КЗ «Центр культурних послуг» ТМР, грн.

Групи основних засобів	Роки						Відхилення 2025 р. від 2023 р., ±	
	2023		2024		2025		абсолютне, грн.	відносне, %
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Будівлі, споруди та передавальні пристрої	8235011	60,54	8110535	59,74	8318879	59,73	83868	101,0
Машини та обладнання	1828701	13,44	1945449	14,33	1936450	13,90	107749	105,9
Транспортні засоби	76073	0,56	76073	0,56	76073	0,55	0	100
Інструменти, прилади та інвентар	347069	2,55	345350	2,54	344501	2,47	-2568	99,3
Тварини та багаторічні насадження	3441	0,03	3966	0,03	3966	0,03	525	115,3
Інші основні засоби	116145	0,85	116145	0,86	116145	0,83	0	100
Музейні фонди	25534	0,19	25534	0,19	25534	0,18	0	100
Бібліотечні фонди	999	0,01	999	0,01	-	-	-999	0
Малоцінні необоротні матеріальні активи	2671534	19,63	2654265	19,55	2805093	20,14	133559	105,0
Білизна, постільні речі, одяг та взуття	293832	2,16	293832	2,16	293747	2,11	-85	99,0
Інші необоротні матеріальні активи	7659	0,06	7659	0,06	7659	0,06	-	100
Всього основних засобів	13605998	100	13579807	100	13928047	100	322049	102,4

Джерело: розраховано автором на основі даних аналітичної та фінансової звітності КЗ «Центр культурних послуг» ТМР

Як свідчать дані таблиці 2.2, у 2025 році порівняно з 2023 роком спостерігається зростання загальної вартості основних засобів КЗ «Центр культурних послуг» Тростянецької міської ради на 322049 тис. грн., що становить 2,4%. Дане зростання відбулося насамперед за рахунок збільшення вартості малоцінних необоротних матеріальних активів на 133559 тис. грн. (5,0%), машин та обладнання - на 107749 тис. грн. (5,9%), а також будівель, споруд та передавальних пристроїв - на 83868 тис. грн. (1,0%). Крім того, незначне зростання спостерігається за статтею тварин та багаторічних насаджень - на 525 тис. грн. (15,3%). Водночас відбулося скорочення вартості

інструментів, приладів та інвентарю на 2568 тис. грн. (0,7%), білизни, постільних речей, одягу та взуття - на 85 тис. грн. (1,0%), а також повне списання бібліотечних фондів (-999 тис. грн., або -100%). Інші складові основних засобів залишилися без змін.

У структурі основних засобів протягом досліджуваного періоду найбільшу питому вагу займають будівлі, споруди та передавальні пристрої - близько 60%, що свідчить про високу капіталомісткість установи. Значну частку також формують малоцінні необоротні матеріальні активи - понад 20% у 2025 році. Частка машин та обладнання становить близько 14%, що вказує на достатній рівень технічного забезпечення діяльності. Інші групи основних засобів мають незначну питому вагу: інструменти та інвентар - близько 2,5%, білизна та одяг - близько 2,1%, тоді як решта позицій не перевищує 1% кожна. Загалом структура основних засобів є відносно стабільною, із незначними змінами у співвідношенні окремих складових.

Таблиця 2.3 - Основні економічні показники діяльності КЗ «Центр культурних послуг» ТМР

Показники	Роки			Відхилення 2025 від 2023 pp., (+;-)	
	2023	2024	2025	абсолютне, грн.	відносне, %
Доходи, грн.	9477942	12873949	15098239	+5620297	159,3
Середньорічна вартість основних засобів, грн.	13605998	13579807	13928047	+322049	102,4
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	15	15	15	-	100
Фондоозброєність, грн./особу	907,07	905,32	928,54	+21,47	102,4
Фондовіддача, грн.	0,70	0,95	1,08	+0,38	154,3
Фондомісткість, грн.	1,44	1,05	0,92	-0,52	63,9

Джерело: розраховано автором на основі внутрішньої бухгалтерської звітності КЗ «Центр культурних послуг» ТМР

Згідно з даними таблиці 2.3, ефективність використання основних засобів КЗ «Центр культурних послуг» Тростянецької міської ради за досліджуваний період суттєво зросла. Так, фондовіддача у 2025 році порівняно з 2023 роком

збільшилася на 0,38 одиниць, або на 54,3%, а фондомісткість, навпаки, знизилася на 0,52 одиниці, що становить 36,1% (або 63,9% від базового рівня). Це сталося завдяки тому, що доходи закладу зростали значно вищими темпами - на 5 620 297 грн (59,3%), тоді як середньорічна вартість основних засобів збільшилася лише на 322 049 грн, або на 2,4%.

Водночас у досліджуваний період спостерігається зростання фондоозброєності на 21,47 грн на одного працівника, що відповідає 2,4%, оскільки середньооблікова чисельність персоналу Центру залишалася незмінною і становила 15 осіб протягом усього періоду.

Ефективність системи управління персоналом КЗ «Центр освітніх послуг» ТМР забезпечується керівництвом закладу та фахівцями, відповідальними за кадрове діловодство. Процеси пошуку, відбору та адаптації педагогічних і технічних працівників є пріоритетними, оскільки якість надання освітніх послуг безпосередньо залежить від фахового рівня спеціалістів.

Для залучення кваліфікованих кадрів заклад використовує як внутрішні можливості (просування діючих співробітників, сумісництво), так і зовнішні джерела. Інформація про наявні вакансії систематично оприлюднюється на офіційному вебсайті Тростянецької міської ради, на сторінках закладу в соціальних мережах, а також подається до місцевої служби зайнятості та на спеціалізовані платформи для пошуку роботи.

Таблиця 2.4 - Динаміка та ефективність використання трудових ресурсів КЗ «Центр освітніх послуг» ТМР

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення (+,-) 2025 р. до 2023 р.
Чисельність працівників, осіб	15	15	15	-
Доходи, грн.	9477942	12873949	15098239	+5620297
Фонд оплати праці, грн.	5699273	6053050	6065727	+366454
Отримано доходу в розрахунку на 1 середньорічного працівника, грн.	631862,80	858263,27	1006549,27	+374686,47

Джерело: розраховано автором на основі даних аналітичної та фінансової звітності КЗ «Центр культурних послуг» ТМР

Розрахунки свідчать про стабільність чисельності працівників КЗ «Центр освітніх послуг» Тростянецької міської ради протягом досліджуваного періоду. У 2023–2025 роках штат установи залишався незмінним і становив 15 осіб, що вказує на відсутність розширення або скорочення кадрового складу та може свідчити про оптимально сформовану структуру персоналу.

Водночас спостерігається суттєве зростання доходів установи. Якщо у 2023 році вони становили 9477942 грн, то у 2025 році зросли до 15098239 грн, що означає приріст на 5620297 грн. Така позитивна динаміка може бути зумовлена розширенням спектра послуг, підвищенням їх вартості або зростанням попиту на них.

Фонд оплати праці також демонструє тенденцію до зростання: з 5699273 грн. у 2023 році до 6065727 грн. у 2025 році, тобто на 366454 грн. Зважаючи на незмінну чисельність працівників, це може свідчити про підвищення рівня заробітної плати, індексацію доходів або впровадження стимулюючих виплат.

Особливо показовим є зростання доходу в розрахунку на одного працівника. У 2023 році цей показник становив 631862,80 грн., тоді як у 2025 році він зріс до 1006549,27 грн., що на 374686,47 грн. більше. Це свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів та зростання продуктивності праці.

Отже, аналіз даних за 2023–2025 роки дозволяє зробити висновок про позитивну динаміку розвитку установи. Незважаючи на незмінну чисельність персоналу, спостерігається зростання доходів та ефективності праці, що свідчить про підвищення результативності діяльності КЗ «Центр освітніх послуг» ТМР.

Розглянемо детально, як змінювалися ключові показники діяльності КЗ «Центр культурних послуг» Тростянецької міської ради. Для цього використано фактичні дані про виконання фінансового плану та ефективність використання ресурсів громади (таблиця 2.5). Проведений аналіз дозволить оцінити рівень фінансової стабільності установи, результативність її діяльності та виявити основні тенденції розвитку за досліджуваний період.

Таблиця 2.5 - Динаміка основних фінансово-економічних показників КЗ
«Центр освітніх послуг» ТМР, грн.

Показник	Роки			Відхилення 2025 від 2023 рр., (+;-)	
	2023	2024	2025	абсолютне, грн.	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
ДОХОДИ	9477942	12873949	15098239	+5 620 297	159,3
Бюджетні асигнування	9424919	11042128	12994480	+3 569 561	137,87
Доходи від надання послуг (виконання робіт)	47571	38250	85206	+37 635	179,11
Інші доходи від обмінних операцій	5452	6247	7079	+1 627	129,84
Інші доходи від необмінних операцій	-	1787324	2011474	+2 011 474	-
ВИТРАТИ	9840620	13211011	15215740	+5 375 120	154,62
Витрати на виконання бюджетних програм	9800017	11361572	13212703	+3 412 686	134,82
Інші витрати за обмінними операціями	40603	62115	-	-40603	-
Інші витрати за необмінними операціями	-	1787324	2003037	+2 003 037	-
Профіцит/дефіцит	-362678	-337062	-117501	+245 177	67,6

Джерело: розраховано автором на основі даних аналітичної та фінансової звітності КЗ «Центр культурних послуг» ТМР

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності КЗ «Центр освітніх послуг» ТМР за період 2023-2025 років свідчить про стійку позитивну динаміку та значне зміцнення фінансового стану установи. Загальний обсяг доходів закладу демонструє впевнене зростання, збільшившись на 59,3%, що в абсолютному вимірі становить понад 5,6 млн грн. Попри те, що бюджетні асигнування залишаються фундаментальним джерелом фінансування зі зростанням на 37,87%, особливої уваги заслуговує розвиток власної позабюджетної діяльності. Зокрема, доходи від надання платних послуг зросли на 79,11%, що вказує на розширення спектра освітніх послуг та підвищення їхньої затребуваності серед населення. Крім того, залучення додаткових ресурсів через необмінні операції, обсяг яких у 2025 році перевищив 2 млн грн,

підтверджує успішну роботу менеджменту щодо пошуку зовнішніх джерел підтримки.

Паралельно із нарощуванням дохідної бази, установа демонструє зважену політику управління видатками. Хоча загальні витрати зросли на 54,62%, цей показник є нижчим за темпи росту доходів, що є ключовим індикатором підвищення економічної ефективності. Основна частина ресурсів спрямовується на реалізацію профільних бюджетних програм, при цьому спостерігається оптимізація інших операційних витрат, які до кінця досліджуваного періоду були повністю знівельовані. Найбільш вагомим результатом такої стратегії стало суттєве скорочення дефіциту бюджету установи, який зменшився на 67,6% порівняно з базовим роком. Такі зміни характеризують КЗ «Центр освітніх послуг» ТМР як стабільну організацію, що спроможна не лише ефективно освоювати бюджетні кошти, а й активно розвивати власну фінансову автономність та забезпечувати сталий розвиток в інтересах громади.

2.2 Аналіз кадрового потенціалу організації

Комунальний заклад «Центр культурних послуг» Тростянецької міської ради перебуває у стані безперервної трансформації, активно впроваджуючи сучасні творчі проєкти та культурні ініціативи. Оновлення матеріально-технічної бази, використання новітнього мультимедійного та звукового обладнання, а також інтеграція цифрових технологій дозволяють розширювати спектр культурних послуг для громади та створювати нові можливості для самореалізації фахівців. Завдяки підтримці Тростянецької міської ради, заклад прагне стати взірцевим майданчиком у культурному секторі регіону, створюючи сприятливі умови для фахового вдосконалення та творчого зростання кожного співробітника.

Професійні навички, мистецький досвід та креативність, які акумулюються працівниками організації, є стратегічним ресурсом закладу. Цей «людський

капітал» має здатність до постійного відтворення та примноження, що в перспективі підвищує соціальну значущість установи та рівень задоволеності культурних потреб населення.

Особлива роль у розвитку закладу належить фахівцям із відповідною профільною освітою та високим рівнем професійної підготовки. Методисти, режисери та керівники художніх колективів, які постійно працюють над підвищенням своєї кваліфікації, формують інтелектуальне ядро організації. Саме наявність таких компетентних кадрів забезпечує стабільність діяльності Центру та його здатність успішно реалізовувати статутні завдання в умовах сучасних викликів.

Реалізація стратегічних завдань КЗ «Центр культурних послуг» ТМР забезпечується через комплексну систему управління персоналом, яка зосереджена на таких аспектах:

- оптимізація та планування штату - ефективна діяльність закладу потребує чіткого розрахунку необхідної кількості фахівців. Планування чисельності персоналу здійснюється відповідно до затверджених нормативів та обсягів культурного обслуговування громади. Згідно з аналізом штатних розписів, заклад стабільно утримує професійне ядро на рівні 10-10,5 штатних одиниць, що дозволяє раціонально розподіляти бюджетні асигнування;

- інформаційна відкритість та професійна компетентність - важливим елементом є залучення творчих працівників до обговорення планів розвитку закладу. Компетентність спеціалістів (від методистів до художніх керівників) у своїй сфері є критично важливою для впровадження інноваційних сценаріїв та культурних програм, що вимагає високої кваліфікації та обізнаності в управлінських процесах;

- стабілізація колективу та кадрова мобільність - пріоритетом закладу є мінімізація плинності кадрів та створення умов для професійної ротації. Це дозволяє адаптувати кадровий склад до сучасних культурних запитів громади, зберігаючи при цьому досвідчених фахівців;

- якісний відбір та пошук талантів - процес залучення нових кадрів

орієнтований на пошук обдарованих особистостей як серед мешканців громади, так і за її межами. Це забезпечує приплив «свіжих» ідей та високу якість культурного продукту;

- об'єктивна оцінка досягнень - у закладі створюються умови для визнання результатів роботи кожного співробітника. Успіхи у проведенні масових заходів, перемоги колективів на фестивалях та якісна методична робота стають основою для об'єктивної оцінки фахового рівня спеціаліста;

- система наставництва та мотивації - поряд із безперервним навчанням та передачею досвіду від старших колег (методистів вищих категорій) до молодих спеціалістів, у закладі діє система професійного просування. Матеріальне заохочення реалізується через встановлення надбавок за вислугу років та доплат за складність роботи, що зафіксовано у фонді заробітної плати закладу.

Робота з кадрами в КЗ «Центр культурних послуг» ТМР розглядається не як технічна функція, а як пріоритетна інвестиція в розвиток культурного потенціалу громади. Кожен працівник - від директора до технічного спеціаліста - є унікальним активом, чий творчий досвід та професіоналізм закладають фундамент для успішної діяльності закладу на роки вперед. Ефективне управління цим ресурсом дозволяє трансформувати потенціал колективу в реальні культурні здобутки та високу якість послуг.

Управлінська діяльність у закладі спрямована на формування сучасного світогляду колективу. Важливим аспектом є створення атмосфери відкритості та прозорості, де керівництво залучає спеціалістів до обговорення ключових питань життєдіяльності організації. Стратегічні цілі установи синхронізуються з потребами громади та очікуваннями самих працівників, що дозволяє поєднувати творчі прагнення митців із соціальними завданнями закладу.

Система управління передбачає постійний моніторинг професійного росту працівників та своєчасне коригування творчих планів. В умовах швидкого технологічного прогресу - появи нових звукових та світлових систем, цифрових платформ для популяризації культури та змін у запитах аудиторії - персонал закладу має бути готовим до нових викликів. Компетентна інтеграція статутних

цілей Центру з особистими очікуваннями співробітників щодо оплати праці та професійного визнання (що підкріплюється встановленням надбавок за вислугу років та преміюванням) є ключовим інструментом забезпечення стабільності та прогресу організації. У сучасних умовах для КЗ «Центр культурних послуг» ТМР критично важливими стають питання пошуку та збереження талановитих митців, режисерів та організаторів. Підтримка закладу як гнучкої та адаптивної структури дозволяє оперативно реагувати на зміни в культурних запитах громади. Особлива увага приділяється управлінню міжособистісними та внутрішньогруповими відносинами всередині творчих колективів, а також піклуванню про добробут працівників. Створення комфортного морально-психологічного клімату для кожного члена команди є невід'ємною частиною нової стратегії розвитку закладу.

Невпинний розвиток технологій протягом останнього року сформував гостру потребу в управлінцях нової формації та фахівцях, здатних працювати з сучасними цифровими інструментами (ІТ-технологіями, SMM, мультимедійним обладнанням). Оскільки конкуренція на ринку культурних послуг та дозвілля постійно зростає, залучення спеціалістів, які можуть забезпечити цифрову присутність КЗ «Центр культурних послуг» ТМР та високу якість технічного супроводу заходів, стає життєво необхідним для зміцнення позицій закладу в громаді.

Кадровий потенціал КЗ «Центр культурних послуг» ТМР як соціокультурного об'єкта громади структурується за двома основними напрямками:

- ресурсний потенціал реалізації суспільних можливостей - ця категорія визначає здатність закладу задовольняти культурні, дозвіллеві та духовні запити мешканців Тростянецької громади. Вона базується на вмінні колективу трансформувати наявні матеріальні та фінансові ресурси у якісні масові заходи, фестивалі та методичну підтримку сільських філій;

- індивідуальний професійний потенціал (компетентність фахівця). Сюди входить сукупність характеристик кожного окремого працівника: рівень

спеціалізованої освіти, кваліфікаційна категорія (відповідно до тарифних розрядів), практичний стаж та творчі навички. Саме ці показники формують загальну компетентність спеціалістів - від провідних методистів (12 розряд) до режисерів та керівників народних ансамблів.

Для КЗ «Центр культурних послуг» ТМР кадровий ресурс є фундаментальним складником загального потенціалу закладу. Від якісних характеристик персоналу - їхнього таланту, відповідальності та професійної підготовки - безпосередньо залежить організаційна культура установи.

Ефективна організаційна культура в КЗ «Центр культурних послуг» ТМР спрямована на створення такого середовища, де потенціал кожного працівника може бути розкритий максимально повно. Це забезпечується через систему мотивації (надбавки за вислугу років, що сягають 30%, доплати за складність роботи) та стимулювання творчої ініціативи, що дозволяє перетворювати індивідуальні здібності фахівців у спільний успіх культурної сфери громади.

У КЗ «Центр культурних послуг» ТМР кожен співробітник - від керівного складу до технічного персоналу - є невід'ємною частиною великого творчого механізму. Особистий внесок кожного фахівця, чи то розробка сценарію методистом, чи забезпечення чистоти приміщень прибиральником, безпосередньо впливає на досягнення спільних цілей громади в культурній сфері. Центр будує свою кадровий менеджмент на засадах відкритості та справедливості.

Дотримання трудового законодавства України є непохитною основою діяльності закладу. Це включає:

- стабільну оплату праці (як свідчать фінансові звіти за 2023–2025 роки, заклад забезпечує виплату посадових окладів (наприклад, від 5699 грн для фахівців 11 розряду до 8071 грн для керівника у 2023 році) з регулярним переглядом згідно з державними стандартами);

- програми стимулювання (система винагород включає надбавки за вислугу років (від 10% до 30%), доплати за особливі умови праці (наприклад, за роботу з дезінфікуючими засобами для техперсоналу) та доплати до рівня

мінімальної заробітної плати, що гарантує соціальну захищеність);

- оцінка результативності (кожна творча ініціатива проходить через прозору систему оцінювання якості проведених заходів).

Одним із ключових пріоритетів розвитку КЗ «Центр культурних послуг» ТМР є впровадження принципів сучасного лідерства. Це передбачає сміливість у реалізації нових мистецьких форматів, впровадження інноваційних методик роботи з молоддю та постійне професійне вдосконалення колективу. Важливим аспектом також є дотримання професійної етики та захист службової інформації, що є обов'язковим для збереження цілісності закладу.

Принциповим завданням для керівництва організації та Тростянецької міської ради є створення максимально сприятливих умов для молодих фахівців. Забезпечення їх необхідним обладнанням, методичними матеріалами та соціальними гарантіями дозволяє молодим митцям повністю зосередитися на творчому процесі, вдосконаленні культурних послуг та модернізації діяльності закладу, не відволікаючись на побутові чи організаційні труднощі.

Основою ефективної взаємодії між КЗ «Центр культурних послуг» ТМР та його співробітниками є повна відповідність професійних навичок та особистісних якостей працівника вимогам займаної посади. У сфері культури це набуває особливого значення: наприклад, для методиста провідного (12 тарифний розряд) важливо не лише знати нормативну базу, а й володіти високим рівнем креативності, тоді як для акомпаніатора необхідна технічна майстерність та здатність до імпровізації.

Для успішного розвитку культурного простору громади вкрай важливо не просто залучити фахівця з відповідним стажем, а розгледіти в ньому ключові здібності до творчої еволюції. Головним критерієм вибору стає мотивація працівника: бажання створювати унікальний культурний продукт та готовність вдосконалюватися разом із закладом. Саме прагнення до саморозвитку дозволяє фахівцям (наприклад, режисерам) успішно реалізовувати складні сценарії та отримувати надбавки за складність і високі досягнення в праці.

Кожен працівник КЗ «Центр культурних послуг» ТМР щоденною працею

підтверджує свій професіоналізм та відповідність високим стандартам Тростянецької міської ради. У сучасних динамічних умовах культурний діяч повинен розвиватися синхронно з розвитком закладу, опановуючи нові методики організації дозвілля та цифрові інструменти популяризації мистецтва. Стабільність штатного розпису (10-10,5 одиниць у 2023-2025 роках) свідчить про те, що в закладі працюють люди, чий професійний рівень повністю задовольняє потреби громади.

Спільні інтереси та соціокультурні цінності об'єднують колектив, проте не нівелюють індивідуальність кожного митця. У КЗ «Центр культурних послуг» ТМР створюються умови, за яких кожен фахівець - від керівника народного ансамблю до технічного персоналу - може реалізувати свої професійні амбіції та забезпечити власні потреби. КЗ «Центр культурних послуг» ТМР стає не просто місцем роботи, а важливою частиною життя, де через служіння культурі кожен знаходить сенс та можливість для особистісного зростання.

Прогрес та успішність діяльності КЗ «Центр культурних послуг» ТМР безпосередньо зумовлені фаховим рівнем його працівників. Це цілісна система взаємозв'язків: від таланту окремого митця до злагодженої роботи творчого колективу, від успіху колективу до високих показників діяльності всього закладу в межах Тростянецької громади.

Фундаментальні цінності закладу в роботі з кадрами:

- професійна та особистісна компетентність – керівництво цінує здатність фахівця ефективно застосовувати свій мистецький досвід, знання та навички для розв'язання складних завдань у сфері культури. Це поєднується з високими якостями особистості: вмінням гармонійно взаємодіяти з колегами, вибудовувати конструктивну комунікацію в групах та підтримувати позитивний мікроклімат у великому творчому колективі;

- творчі та організаційні здібності - особлива увага приділяється індивідуальним задаткам працівників, які дозволяють їм оперативно опановувати нові методики дозвільної діяльності, засвоювати сучасні культурні тренди та впроваджувати їх у щоденну практику закладу. Швидкість навчання

та ефективність практичної реалізації ідей є ключовими для розвитку нашої команди;

- багатогранна мотивація - кадрова політика закладу спрямована на активізацію внутрішніх та зовнішніх стимулів працівників. Ми враховуємо як творчі потреби митців у самореалізації, так і матеріальні чинники (соціальні гарантії, надбавки за вислугу років та доплати за складність роботи). Саме сукупність цих спонукальних факторів забезпечує високу активність персоналу та цілеспрямованість у досягненні статутних цілей організації.

Таблиця 2.6 – Аналіз руху кадрів КЗ «Центр культурних послуг» ТМР

№	Показник	Рік			Відхилення, %	
		2023	2024	2025	2025/2023	2025/2024
1	Середньооблікова кількість працівників	15	15	15	100	100
2	Кількість прийнятих працівників	0	0	0	-	-
3	Кількість звільнених працівників	0	0	0	-	-
4	Коефіцієнт плинності кадрів	0	0	0	-	-

Джерело: побудовано автором

Коефіцієнт плинності на рівні 0% протягом трьох років свідчить про формування надзвичайно стійкого кадрового ядра. У сфері культури це пояснюється специфікою професій (режисери, методисти, керівники ансамблів), де фахівці часто працюють у закладі десятиліттями, накопичуючи унікальний досвід взаємодії з місцевою громадою.

Нульова плинність означає, що КЗ «Центр культурних послуг» ТМР не витрачає бюджетні кошти та час на пошук, відбір та професійну адаптацію нових співробітників. Це дозволяє зосередити всі зусилля на підвищенні кваліфікації наявного персоналу.

Хоча 0% - це ідеальний показник стабільності, для творчої організації тривала відсутність оновлення кадрів може призвести до «застою» ідей.

Рекомендуємо:

- підтримувати творчу активність через внутрішню ротацію та участь у зовнішніх грантових проектах;

• зберігати поточну систему стимулювання (вислуга років + премії за складність), оскільки вона довела свою ефективність у збереженні спеціалістів.

Згідно з фінансовими документами закладу, значна частина працівників отримує надбавки за вислугу років (від 10% до 30%). Це створює "ефект утримання": чим довше працівник працює в Центрі, тим вищою стає його заробітна плата відносно базового окладу. Втрата стажу при переході в іншу організацію є економічно не вигідною, що й зводить плинність до нуля.

Таблиця 2.7 - Фонд оплати праці КЗ «Центр культурних послуг» ТМР за 2023-2025 рр., грн.

№	Показник	Рік			Відхилення 2025 до 2023	
		2023	2024	2025	+/-	%
1	Фонд основної заробітної плати	76025	83965	83965	7940	110,4
2	Посадовий оклад з підвищенням	17374,5	19189,5	15991,25	-1383,25	92,0
3	Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	7058,6	7214,2	7330,5	271,9	103,9
4	Доплати до мінімальної заробітної плати	23638,75	23390,75	35214,07	11575,32	149,0
5	Фонд оплати праці штатних працівників, усього	105926,6	113691,7	124032,2	18105,6	117,1

Джерело: розраховано автором

Загальний фонд оплати праці штатних працівників демонструє стійку тенденцію до зростання. У 2025 році він склав 124 032,2 грн, що на 18 105,6 грн більше порівняно з 2023 роком. Темп росту за три роки становить 117,1%. Це свідчить про планове збільшення фінансового забезпечення персоналу, яке випереджає темпи зміни чисельності штату (який залишається стабільним).

Фонд основної заробітної плати зріс на 10,4% (з 76 025 грн до 83 965 грн). Основний стрибок відбувся у 2024 році, після чого сума зафіксувалася. Це зростання відображає зміну посадових окладів згідно з Єдиною тарифною сіткою. Той факт, що показник не змінився між 2024 та 2025 роками, може вказувати на стабілізацію тарифних розрядів спеціалістів.

Аномалія посадових окладів з підвищенням - це єдиний показник, який продемонстрував негативну динаміку у 2025 році (відхилення -1 383,25 грн, темп росту 92,0%). Зменшення окладів з підвищенням при загальному рості основної зарплати може свідчити про зміну кваліфікаційних категорій (наприклад, перехід на посади з меншим коефіцієнтом підвищення) та зміну структури надбавок, які раніше включалися до підвищеного окладу.

Надбавки та доплати - спостерігається помірне і стабільне зростання (+3,9%). Враховуючи специфіку закладу, це переважно виплати за вислугу років. Оскільки сума зростає щороку, це підтверджує стабільність кадрового ядра: працівники продовжують накопичувати стаж, що автоматично збільшує розмір їхніх доплат. Доплати до мінімальної заробітної плати мають найвищий темп росту - 149,0% (відхилення +11 575,32 грн). Це ключовий фактор загального зростання фонду оплати праці у 2025 році. Така ситуація виникає, коли державна мінімальна заробітна плата зростає швидше, ніж посадові оклади за тарифною сіткою. Це свідчить про те, що значна частина персоналу (ймовірно, акомпаніатори, технічні працівники, керівники гуртків нижчих розрядів) отримує зарплату на рівні мінімально встановленого законом порогу.

2.3 Оцінка управління системою розвитку персоналу КЗ «Центр культурних послуг» Тростянецької міської ради

Розвиток персоналу насамперед передбачає визначення потреб у його вдосконаленні, що здійснюється через систему оцінювання. Політика оцінки базується на уніфікованих критеріях, які враховують рівень компетентності працівника, його професійні та ділові знання і навички, відповідність займаній посаді, якість і обсяг виконаних обов'язків, результативність діяльності та ступінь досягнення поставлених цілей. Також беруться до уваги ініціативність і дисциплінованість.

Оцінювання працівників здійснюється індивідуально, а досягнуті результати та успіхи супроводжуються відповідним матеріальним заохоченням.

Щоб успішно функціонувати в сучасних умовах та відповідати потребам громади, КЗ «Центр культурних послуг» ТМР необхідно мати ефективно налагоджену систему управління розвитком персоналу. Це сприятиме підвищенню якості культурно-мистецьких послуг, впровадженню нових форматів заходів, використанню сучасних цифрових інструментів і розвитку креативних ініціатив.

Належний рівень підготовки працівників дозволяє закладу активно розширювати спектр послуг, впроваджувати інноваційні підходи в організації культурного дозвілля та залучати ширшу аудиторію. Саме тому розвиток персоналу має розглядатися як один із ключових пріоритетів стратегічного розвитку установи.

Ефективність діяльності комунального закладу культури значною мірою залежить від рівня професійного розвитку його працівників, оскільки саме персонал формує якість культурних послуг, імідж установи та рівень залученості громади.

КЗ «Центр культурних послуг» ТМР функціонує як багатoproфільна установа, діяльність якої охоплює:

- організацію культурно-масових заходів;
- розвиток творчих колективів;
- надання освітньо-культурних послуг;
- впровадження сучасних культурних практик.

Важливою особливістю функціонування установ культури є те, що система оцінювання персоналу не може обмежуватися лише формальними, кількісними показниками, такими як кількість проведених заходів чи виконання планових завдань. На відміну від багатьох інших сфер, діяльність працівників культури має виражений творчий, соціальний і комунікативний характер, що потребує більш комплексного підходу до оцінки їх результатів.

Зокрема, до критеріїв оцінювання доцільно включати творчі досягнення працівників, які проявляються у розробці нових форматів культурних заходів, впровадженні інноваційних підходів до роботи з аудиторією, створенні

унікальних культурних продуктів та проєктів. Важливим є також рівень креативності, здатність адаптувати традиційні форми роботи до сучасних умов, а також участь у конкурсах, фестивалях і грантових програмах.

Окрім цього, значну роль відіграє активність працівника, яка може оцінюватися через його ініціативність, залученість до позапланових заходів, участь у розвитку громади та готовність до професійного самовдосконалення. Не менш важливим є соціальний ефект діяльності, що проявляється у рівні задоволеності відвідувачів, охопленні різних цільових груп населення (молоді, людей похилого віку, внутрішньо переміщених осіб), а також у впливі заходів на формування культурної ідентичності та соціальної згуртованості громади.

Система оцінювання персоналу КЗ «Центр культурних послуг» ТМР побудована на комплексному поєднанні кількісних і якісних показників, що дає змогу всебічно оцінити результати діяльності працівників. Кількісні індикатори відображають обсяг виконаної роботи, зокрема кількість організованих заходів, рівень відвідуваності, дотримання планових показників і ефективність використання ресурсів. Водночас якісні критерії дозволяють оцінити зміст і результативність діяльності, включаючи рівень організації заходів, креативність, інноваційність підходів, задоволеність аудиторії та соціальний вплив на громаду.

Такий підхід забезпечує більш об'єктивне та справедливе оцінювання, оскільки враховує не лише формальні результати роботи, а й реальний внесок працівника у розвиток культурного середовища, підвищення іміджу закладу та активізацію громадської участі.

Основні критерії оцінки:

1. Виконання посадових обов'язків.
2. Якість проведених заходів.
3. Рівень участі у культурних проєктах.
4. Ініціативність та креативність.
5. Дотримання трудової дисципліни.
6. Рівень взаємодії з громадою.

Згідно з підходами до оцінювання в сфері культури, показники ефективності мають бути:

- об'єктивними;
- прозорими;
- адаптованими до специфіки діяльності закладу.

Для підвищення ефективності управління персоналом у КЗ «Центр культурних послуг» ТМР доцільно впровадити систему КРІ (ключових показників ефективності), адаптовану до специфіки культурно-мистецької діяльності.

На відміну від комерційних організацій, де основний акцент робиться на фінансових результатах, у закладі культури КРІ мають поєднувати соціальні, творчі та організаційні показники. Передусім система КРІ повинна бути прив'язана до стратегічних цілей закладу, таких як підвищення якості культурних послуг, розширення аудиторії, розвиток творчих колективів та активізація культурного життя громади. Це означає, що кожен працівник - від керівника гуртка до організатора заходів - має чітко розуміти, як його діяльність впливає на загальні результати установи.

Важливим елементом впровадження КРІ є визначення вагомості кожного показника залежно від посади працівника. Наприклад, для керівників творчих колективів більшу вагу матимуть якісні та творчі показники, тоді як для адміністративного персоналу - організаційні та результативні.

Оцінювання за КРІ доцільно здійснювати на регулярній основі (щомісячно або щоквартально), що дозволить відстежувати динаміку результатів і своєчасно коригувати діяльність. За підсумками оцінювання формується інтегральний показник ефективності працівника, який може бути використаний для:

- нарахування премій та надбавок;
- визначення потреб у навчанні;
- прийняття управлінських рішень щодо кар'єрного розвитку;
- підвищення мотивації персоналу.

Крім того, впровадження КРІ сприяє підвищенню прозорості управління, оскільки працівники чітко розуміють критерії оцінки своєї роботи. Це також формує орієнтацію на результат, стимулює ініціативність і розвиток інноваційних підходів у діяльності закладу.

Зведена система КРІ дозволяє комплексно оцінити ефективність діяльності працівників КЗ «Центр культурних послуг» ТМР з урахуванням специфіки їх функціональних обов'язків. Вона забезпечує прозорість оцінювання, підвищує мотивацію персоналу та сприяє покращенню якості культурних послуг (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 - Зведена система КРІ для працівників КЗ «Центр культурних послуг» ТМР

№	Категорія персоналу	Показник (КРІ)	Опис показника	Вага
1	Директор	Виконання плану діяльності	Реалізація річного плану, %	0,25
		Залучення фінансування	Гранти, партнерства, грн.	0,20
		Відвідуваність	Динаміка аудиторії, %	0,15
		Розвиток проєктів	Нові напрями, од.	0,15
		Задоволеність громади	Опитування, %	0,15
		Управління персоналом	Плинність кадрів, %	0,10
2	Методисти	Кількість заходів	Виконання плану, од.	0,25
		Якість заходів	Оцінка аудиторії, бал	0,20
		Методичні матеріали	Сценарії, програми, од.	0,15
		Інноваційність	Нові формати, од.	0,15
		Проєктна діяльність	Участь у грантах, од.	0,15
		Дисципліна	Дотримання строків, %	0,10
3	Керівники колективів	Кількість учасників	Склад колективу, осіб	0,20
		Виступи	Заходи, од.	0,20
		Досягнення	Нагороди, од.	0,20
		Якість виступів	Оцінка, бал	0,15
		Залучення учасників	Приріст, осіб	0,15
		Дисципліна	Регулярність, %	0,10
4	Режисер	Постановки	Кількість заходів, од.	0,20
		Художній рівень	Якість програм, бал	0,25
		Відвідуваність	Кількість глядачів, осіб	0,20
		Креативність	Нові формати, од.	0,20
		Взаємодія	Робота з колективами, бал	0,15
5	Художній керівник	Якість заходів	Загальний рівень, бал	0,25
		Координація	Взаємодія колективів, бал	0,20
		Інновації	Нові концепції, од.	0,20
		Відвідуваність	Популярність, осіб	0,15
		Імідж	Репутація, бал	0,20

Джерело: побудовано автором

Вагові коефіцієнти КРІ визначені експертним методом з урахуванням стратегічних цілей закладу, функціональних обов'язків працівників та значущості кожного показника. Сума ваг по кожній групі показників дорівнює 1, що забезпечує коректність інтегральної оцінки ефективності.

Представлена система ключових показників ефективності (КРІ) для працівників КЗ «Центр культурних послуг» ТМР є структурованою та диференційованою відповідно до функціональних обов'язків різних категорій персоналу. Її побудова базується на поєднанні стратегічних, творчих, організаційних та соціальних показників, що повною мірою відповідає специфіці діяльності закладів культури.

Аналіз таблиці свідчить, що для кожної категорії персоналу визначено індивідуальний набір показників, що підвищує об'єктивність оцінювання; вагові коефіцієнти логічно розподілені та в сумі становлять 1,0 для кожної групи, що забезпечує коректність інтегральної оцінки; система враховує як кількісні, так і якісні показники, що є особливо важливим для сфери культури.

Попри загальну ефективність, система має певні обмеження:

- відсутність прямих фінансових КРІ (актуально навіть для бюджетних установ);
- недостатня увага до цифровізації (онлайн-заходи, соцмережі);
- не враховано індивідуальний професійний розвиток працівників;
- відсутні КРІ командної роботи між підрозділами.

Оскільки ефективність роботи оцінюється за багатьма різними критеріями (якість, кількість, креативність, дисципліна тощо), виникає потреба об'єднати їх у єдиний показник.

Розрахуємо інтегральний показник для узагальнення результатів діяльності працівників КЗ «Центр культурних послуг» ТМР в одному числовому значенні за формулою:

$$K_{\text{еф}} = \sum_{i=1}^n (K_i \cdot W_i), \quad (2.1)$$

де K_i - фактичне значення i -го показника (у межах від 0 до 1);

W_i — ваговий коефіцієнт показника;

n— кількість КРІ.

Таблиця 2.9 – Інтегральні показники КРІ для працівників КЗ «Центр культурних послуг» ТМР

№	Категорія персоналу	Показник (КРІ)	Вага	Умове виконання	Інтегральний КРІ (сума)
1	Директор	Виконання плану діяльності	0,25	1,0	0,935 (93,5 %)
		Залучення фінансування	0,20	0,80	
		Відвідуваність	0,15	0,90	
		Розвиток проєктів	0,15	1,0	
		Задоволеність громади	0,15	0,90	
		Управління персоналом	0,10	1,05	
2	Методисти	Кількість заходів	0,25	1,0	0,955 (95,5 %)
		Якість заходів	0,20	0,95	
		Методичні матеріали	0,15	0,80	
		Інноваційність	0,15	1,0	
		Проектна діяльність	0,15	1,0	
		Дисципліна	0,10	0,95	
3	Керівники колективів	Кількість учасників	0,20	0,90	0,915 (91,5 %)
		Виступи	0,20	1,0	
		Досягнення	0,20	0,70	
		Якість виступів	0,15	1,0	
		Залучення учасників	0,15	1,0	
		Дисципліна	0,10	0,95	
4	Режисер	Постановки	0,20	1,0	0,970 (97 %)
		Художній рівень	0,25	0,90	
		Відвідуваність	0,20	1,10	
		Креативність	0,20	1,0	
		Взаємодія	0,15	0,83	
5	Художній керівник	Якість заходів	0,25	0,96	0,945 (94,5 %)
		Координація	0,20	0,90	
		Інновації	0,20	1,0	
		Відвідуваність	0,15	1,0	
		Імідж	0,20	0,97	

Джерело: побудовано автором

Проведений аналіз інтегральних показників ефективності (КРІ) свідчить про високий рівень збалансованості та професіоналізму в управлінні персоналом організації. Загальні результати, що коливаються в межах 91-97%, вказують на стабільне функціонування колективу, де кожен фахівець чітко розуміє свої ключові зони відповідальності. Найвищу ефективність продемонструвала позиція режисера (97,0%), що підтверджує успішну реалізацію творчих планів та високу зацікавленість аудиторії. Дещо нижчий

показник у керівників колективів (91,5%) сигналізує про необхідність додаткової уваги до результативності виступів та здобуття нагород, що є важливим вектором для подальшого зростання.

Система оцінювання побудована за принципом пріоритетності, де найбільша вага надається стратегічним та якісним цілям. Зокрема, для директора ключовим пріоритетом є виконання річного плану, тоді як для творчого складу - художній рівень програм та якість заходів. Водночас показники дисципліни мають мінімальну вагу, що підкреслює орієнтацію організації на кінцевий результат і творчий внесок, а не на формальний контроль. Для підтримки поточної динаміки рекомендується зосередити зусилля на показниках з високою вагою, оскільки вони мають найбільший вплив на підсумковий результат, а також офіційно зафіксувати повний перелік критеріїв для художнього керівника з метою забезпечення математичної точності майбутньої звітності.

Таблиця 2.10 - Шкала оцінювання ефективності персоналу

Значення КРІ	Рівень ефективності	Управлінське рішення
0,90-1,0	Високий	Премія 20–30%
0,75-0,89	Достатній	Премія 10–15%
0,60-0,74	Середній	Без премії
<0,60	Низький	Навчання / корекція

Джерело: узагальнено автором

Для розрахунку загального коефіцієнта ефективності персоналу КЗ «Центр культурних послуг» ТМР використаємо формулу середньої арифметичної зваженої:

$$K_{total} = \frac{\sum (I_{kpi} \times n)}{N} \quad (2.2)$$

де I_{kpi} - інтегральний КРІ конкретної категорії працівників;

N - кількість працівників у цій категорії (для розрахунку приймемо рівний розподіл або одиничне значення для кожної ролі);

N - загальна кількість категорій або працівників.

$$K_{total} = \frac{0,935+0,955+0,915+0,970+0,945}{5} = 0,944$$

Оскільки ми оперуємо п'ятьма ключовими категоріями персоналу з рівним пріоритетом у структурі звіту, формула спрощується до середнього значення інтегральних показників.

Спираючись на попередні розрахунки, загальний коефіцієнт ефективності персоналу КЗ «Центр культурних послуг» ТМР представлено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - Загальний коефіцієнт ефективності персоналу КЗ «Центр культурних послуг» ТМР

№	Категорія персоналу	Інтегральний КРІ	Загальний коефіцієнт ефективності персоналу
1	Директор	0,935	0,944
2	Методисти	0,955	
3	Керівники колективів	0,915	
4	Режисер	0,970	
5	Художній керівник	0,945	

Джерело: розраховано автором

Отже, загальний коефіцієнт ефективності персоналу КЗ «Центр культурних послуг» ТМР на рівні 94,4% свідчить про високу продуктивність. Це означає, що попри незначні відхилення в окремих підрозділах (наприклад, у залученні фінансування або досягненні нагород), організація в цілому працює у межах цільових значень. Такий результат є ознакою зрілої системи управління ризиками та ефективного операційного менеджменту.

Таким чином, система КРІ для КЗ «Центр культурних послуг» ТМР є ефективним інструментом управління персоналом, який дозволяє поєднати стратегічні цілі установи з індивідуальними результатами працівників, підвищуючи загальну результативність і якість культурних послуг.

В результаті аналізу можна виділити такі проблеми КЗ «Центр культурних послуг» ТМР:

- недостатній рівень цифрових компетенцій працівників;
- відсутність системного навчання;

- обмежене фінансування;
- слабка прив'язка мотивації до результатів;
- недостатня формалізація KPI.

Оцінка управління системою розвитку персоналу КЗ «Центр культурних послуг» ТМР показала, що заклад має базові елементи ефективної системи управління персоналом, однак потребує її подальшого вдосконалення.

Основними напрямками підвищення ефективності КЗ «Центр культурних послуг» ТМР є:

- впровадження сучасних методів оцінювання;
- розвиток компетенцій працівників;
- посилення мотиваційної складової;
- інтеграція інноваційних підходів до управління.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити якість культурних послуг, ефективність діяльності закладу та рівень задоволеності громади.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

3.1 Організаційно-економічні заходи удосконалення управління розвитком персоналу КЗ «Центр культурних послуг» ТМР

В умовах інтенсивної конкуренції довгострокова стабільність і стратегічний потенціал підприємства значною мірою визначаються ефективністю внутрішньої системи корпоративного управління. Саме вона забезпечує розвиток системи управління персоналом, формує підходи до розвитку управлінських компетенцій, здійснює відбір і залучення кваліфікованих фахівців, здатних на високому професійному рівні реалізовувати стратегічні трансформації.

Зарубіжні науковці у сфері управління персоналом наголошують, що здатність підприємства активно конкурувати, впроваджувати інновації, забезпечувати високу якість продукції та підтримувати гнучкість управлінських систем значною мірою зумовлюється рівнем розвитку людського капіталу. У зв'язку з цим постійного вдосконалення потребують не лише стратегія, організаційна структура та інструменти планування й контролю, але й стиль керівництва, професійна відповідність працівників, їхня поведінка у повсякденній діяльності та готовність реагувати на нововведення і зміни - на основі системного аналізу. Саме в цьому полягає сутність проблеми. В умовах глобалізації роботодавці змушені впроваджувати системи якості відповідно до міжнародних стандартів, адже конкурентоспроможність підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках безпосередньо залежить від характеристик персоналу.

На сучасному етапі для КЗ «Центр культурних послуг» ТМР ключовим завданням є чітке виокремлення та побудова ефективної системи управління

людськими ресурсами, з особливим акцентом на розвиток інтелектуального потенціалу персоналу. Висока динаміка ринкового середовища зумовлює необхідність прискореного розвитку знань, навичок і компетенцій працівників, адже саме від цього залежить загальний рівень конкурентоспроможності організації.

З метою формування та посилення інтелектуального потенціалу доцільно застосовувати такі підходи:

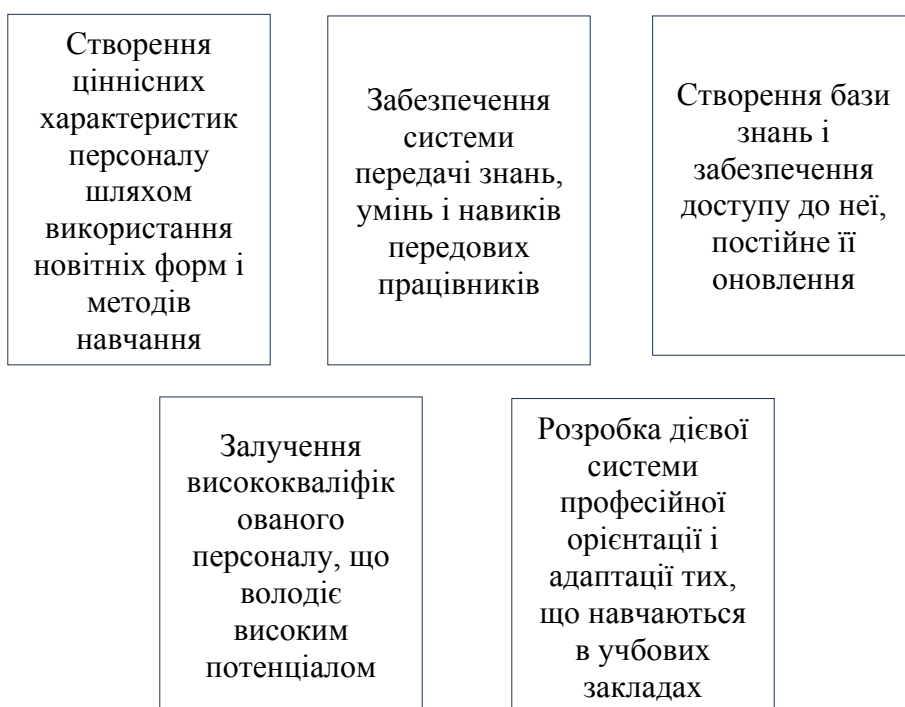


Рисунок 3.1 - Методи покращення інтелектуального потенціалу

Джерело: узагальнено автором

Передусім, щоб трансформуватися в інтелектуально орієнтований банк, необхідно підвищити рівень інтелектуального розвитку персоналу, що потребує вдосконалення системи навчання. Важливими показниками інтелекту працівників виступають здатність до логічного мислення, швидкість обробки та засвоєння інформації. У сучасних умовах КЗ «Центр культурних послуг» ТМР доцільно зосередитися на розвитку інтелектуального потенціалу, що сприятиме підвищенню якості та цінності банківських послуг. Ключову роль при цьому відіграє здатність до навчання, оскільки саме вона визначає рівень знань і

інтелекту загалом.

Навчання слід розглядати як двосторонній процес: з одного боку, воно спрямоване на здобуття нових знань і формування навичок, а з іншого - на їх ефективне застосування у практичній діяльності. Водночас навчальний процес має здійснюватися як на індивідуальному рівні (для кожного працівника), так і на організаційному рівні, охоплюючи підприємство в цілому.

Для досягнення максимальної ефективності діяльності КЗ «Центр культурних послуг» ТМР необхідно сформулювати такі умови праці, за яких кожен співробітник матиме можливість повною мірою розкривати та розвивати свій потенціал.

Досвід багатьох зарубіжних компаній свідчить, що інвестиції виключно в оновлення технічної бази не забезпечують суттєвого зростання продуктивності. Важливою складовою є вкладення ресурсів у навчання, розвиток і підготовку висококваліфікованих кадрів, а також формування кадрового резерву. Провідні міжнародні корпорації спрямовують на розвиток персоналу до 10% фонду оплати праці, тоді як вітчизняні підприємства, як правило, обмежуються приблизно 2%.

За результатами досліджень американських учених 1990-х років, економічне зростання значною мірою забезпечується саме розвитком людського капіталу: близько 2,1% приросту припадає на підвищення кваліфікації працівників, тоді як зростання чисельності населення дає лише 0,4%, а збільшення капіталу - 0,5%. Це підкреслює ключову роль інвестицій у персонал для довгострокового розвитку підприємства.

Оскільки працівники культури постійно взаємодіють з громадою, їхня кваліфікація має виходити за межі суто фахових знань:

- створення внутрішнього «банку знань» - обмін досвідом між досвідченими працівниками та молодими фахівцями (менторство);
- тренінги з комунікації та конфліктології - важливо для персоналу, що працює з різними категоріями населення (діти, ВПО, люди похилого віку);
- цифрова грамотність - навчання роботі з графічними редакторами

(Canva), SMM та онлайн-платформами для популяризації культурних заходів громади.

Нижче пропонуємо оновлену модель організаційно-економічного механізму вдосконалення системи розвитку персоналу КЗ «Центр культурних послуг» ТМР, яка орієнтована на підвищення ефективності кадрового розвитку установи через запровадження допрофесійної підготовки працівників, а також створення сучасної системи підвищення кваліфікації.



Джерело: побудовано автором

Реалізація цієї моделі дозволить комплексно вирішити низку актуальних

завдань, зокрема:

- удосконалення процесу добору персоналу;
- забезпечення ефективної адаптації нових працівників до специфіки діяльності закладу;
- покращення організації професійного навчання та розвитку.

З метою підвищення результативності управління розвитком персоналу доцільно впровадити комплекс заходів нормативно-правового, фінансово-економічного, навчально-методичного та інформаційного характеру.

Одним із ключових кроків може стати створення внутрішнього тренінгового центру. Такий центр передбачатиме систематичне проведення навчальних програм, що включатимуть практичні завдання та вправи відповідно до затверджених планів. Це дасть змогу працівникам поглиблювати професійні знання, підвищувати якість надання культурних послуг, розвивати нові навички та формувати передумови для професійного і кар'єрного зростання.

Запровадження тренінгів сприятиме більш швидкій адаптації нових працівників до виконання посадових обов'язків, а також формуванню необхідних знань і практичних навичок. Крім того, системне навчання дозволить якісно підготувати співробітників до можливого кар'єрного зростання та розширення їх функціональних обов'язків.

Тренінгові програми по-різному впливають на працівників залежно від їх функціональних обов'язків і рівня відповідальності. Зокрема, для персоналу, який безпосередньо взаємодіє з відвідувачами закладу культури, навчання сприяє поглибленню знань щодо послуг і заходів, розвитку навичок комунікації та ефективної роботи зі складними ситуаціями. Це, у свою чергу, підвищує задоволеність роботою, формує стресостійкість і покращує якість обслуговування відвідувачів.

Для керівного складу тренінги також мають вагоме значення, оскільки сприяють удосконаленню управлінських навичок, підвищенню ефективності організації роботи підрозділів та прийняття рішень. У результаті це позитивно

впливає на загальні показники діяльності закладу, зокрема на ефективність використання ресурсів і якість надання культурних послуг.

У комплексі впровадження системи тренінгів забезпечує зростання продуктивності роботи установи, підвищення рівня задоволеності як працівників, так і відвідувачів, а також сприяє розвитку інтелектуального потенціалу та зміцненню організаційної спроможності.

Серед основних переваг створення тренінгового центру можна виділити:

- активну залученість учасників до процесу навчання;
- високу концентрацію уваги під час занять;
- відносно короткі терміни навчання (від 1 до 3, іноді до 5 днів);
- орієнтацію на формування практичних навичок;
- підвищення мотивації працівників;
- можливість обміну досвідом між учасниками;
- зниження опору до навчання;
- розвиток навичок командної роботи.

Водночас існують і певні недоліки:

- обмежена тривалість ефекту (приблизно 3-4 місяці);
- потреба у повторному навчанні для закріплення результатів;
- значні фінансові витрати на організацію;
- відсутність системності знань порівняно з формальною освітою;
- витрати на утримання власного тренінгового персоналу;
- ризик відхилення від запланованої програми під час проведення тренінгу;
- значна тривалість окремих навчальних занять.

Навчальні заходи доцільно організовувати у груповому форматі, оскільки індивідуальні тренінги є менш ефективними з огляду на співвідношення витрат і отриманих результатів. Групова форма навчання дозволяє оптимізувати ресурси та водночас забезпечити якісний обмін досвідом між учасниками.

Створення тренінгового центру потребує значних інвестицій часу й фінансових ресурсів, однак очікуваний ефект від його функціонування є суттєво вищим. Такий підхід сприятиме задоволенню потреб працівників у

саморозвитку, зниженню плинності кадрів, підвищенню професійної компетентності персоналу, а також загальному покращенню ефективності діяльності закладу.

Важливим аспектом управління розвитком персоналу в бюджетних установах є пошук балансу між потребами працівників та реальними фінансовими можливостями організації. Оскільки матеріальне стимулювання в комунальній сфері жорстко регламентоване штатним розписом та обсягами бюджетних асигнувань, особливої актуальності набуває пошук гнучких позаекономічних важелів впливу.

В умовах бюджетних обмежень КЗ «Центр культурних послуг» ТМР, класичні премії часто обмежені. Необхідно розширювати інструментарій психологічного стимулювання, а саме:

- гнучкий графік роботи - можливість планувати творчі години поза межами офісу, що особливо актуально для художніх керівників та організаторів;

- участь у грантових проєктах - залучення персоналу до написання заявок на отримання грантів (Український культурний фонд, міжнародні донори). Це не лише розвиває навички проєктного менеджменту, а й дає можливість отримати додаткові надбавки до зарплати;

- делегування повноважень - надання творчої автономії молодим спеціалістам у реалізації власних проєктів (наприклад, молодіжних хабів чи вечорів сучасного мистецтва);

- атестація як інструмент розвитку, а не контролю - проведення оцінки не лише для підтвердження розряду, а й для виявлення прихованого потенціалу працівника;

- створення «кадрового резерву» - виявлення активних працівників, готових до зайняття керівних посад у межах Центру чи відділу культури Тростянецької міської ради;

- впровадження практик психологічного розвантаження - спільні виїзні заходи, творчі майстер-класи для «своїх», щоб зняти стрес від публічної

діяльності;

- розвиток корпоративної культури - створення відчуття спільноти, де кожен працівник розуміє свій внесок у розвиток громади.

Отже, запропонована система нематеріального стимулювання персоналу КЗ «Центр культурних послуг» ТМР дозволяє трансформувати підходи до управління людськими ресурсами в умовах фінансової дефіцитності. Інтеграція психологічних методів, таких як творча автономія, грантова активність та корпоративна єдність, забезпечує сталий розвиток кадрового потенціалу, перетворюючи управління персоналом із суто адміністративної функції на стратегічний інструмент розвитку культурного простору громади.

3.2 Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів розвитку персоналу в організації

Управління розвитком персоналу сьогодні трансформується у стратегічний інструмент забезпечення стійкості організації. З огляду на специфіку воєнного стану, ключовим стає вміння адаптувати трудові ресурси до загроз, підтримувати стабільність підрозділів та розробляти стратегії розвитку, які враховують обмеженість ресурсів і складні зовнішні умови. Саме такий підхід гарантує ефективне функціонування підприємства у майбутньому.

Адаптація до викликів, зумовлених військовим конфліктом, потребує від КЗ «Центр культурних послуг» ТМР переходу до проактивних стратегій управління людським капіталом.

Першим кроком у цьому напрямі є налаштування системи відбору кадрів, що базується на стратегічних потребах установи.

Наступний рівень передбачає створення специфічного мотиваційного середовища, де фінансова винагорода доповнюється соціальним захистом та психологічною стійкістю колективу.

Важливою умовою виконання місії організації є інвестиції у розвиток персоналу та регулярне оновлення їхніх професійних знань. Ефективність такої

моделі забезпечується через впровадження механізмів контролю, які допомагають зіставляти реальні результати роботи з поставленими цілями та оптимізувати використання наявних ресурсів.

Повномасштабна агресія зумовила появу критичних бар'єрів у системі менеджменту персоналу КЗ «Центр культурних послуг» ТМР, що вимагає негайного впровадження адаптивних управлінських інструментів. До ключових деструктивних факторів належать:

- загрози фізичній безпеці - постійна небезпека для життя працівників через воєнні дії та регулярні обстріли;
- психоемоційна дестабілізація - критичне зростання рівня стресу та тривожності всередині колективу;
- кадрова дефіцитність - суттєве скорочення штату внаслідок процесів мобілізації, професійної переорієнтації та масової міграції спеціалістів;
- трансформація формату праці - перехід на дистанційну або змішану форму виконання обов'язків, що потребує нових підходів до організації процесів;
- комунікаційні розриви - деформація каналів зв'язку як усередині установи, так і у взаємодії із зовнішніми контрагентами;
- стратегічна короткозорість - зміщення фокуса з довгострокового планування на короткострокові тактичні рішення, що ускладнює системну адаптацію закладу.

Численні загрози та кризові явища сьогодення формують складні умови для діяльності підприємства, що вимагає підвищення його гнучкості. Для забезпечення сталого розвитку КЗ «Центр культурних послуг» ТМР нами запропоновано орієнтувати кадрову політику на п'ять ключових аспектів: навчання, мотивацію, комунікаційні процеси, соціальну відповідальність та адаптивність до змін.

В епоху глобальної цифровізації та зростаючої конкуренції у секторі дозвілля, стратегічна присутність у соціальних медіа стає фундаментальним механізмом залучення аудиторії та розбудови позитивного іміджу муніципальної установи. У зв'язку з цим, включення до штатної структури КЗ «Центр

культурних послуг» ТМР посади SMM-фахівця забезпечить формування цілісної візуальної ідентичності закладу та дозволить оперативно висвітлювати культурно-мистецькі заходи, послуги та графік роботи. Це сприятиме зростанню впізнаваності організації серед молодіжного сегмента та сімей з дітьми, дозволить ефективно залучати нових відвідувачів через таргетовану рекламу в Facebook, Instagram та TikTok, а також дозволить оптимізувати видатки шляхом відмови від послуг зовнішніх маркетингових агенцій.

Доцільність розширення штатного розпису через введення посади фахівця з SMM зумовлена наступними чинниками:

1) недостатня популяризація серед цільових груп (низький ступінь впізнаваності культурного закладу серед молодіжного сегмента громади та відвідувачів міста);

2) нерегулярність цифрової комунікації (відсутність системного оновлення контенту в соціальних медіа та слабкий рівень інтерактивної взаємодії з онлайн-аудиторією);

3) інформаційний дефіцит (обмежене висвітлення розкладу культурно-мистецьких заходів, проєктів та акцій, що призводить до звуження охоплення потенційних відвідувачів);

4) репутаційні та фінансові ризики (втрата перспектив у залученні грантової підтримки, розвитку партнерських відносин та меценатства через відсутність фахової візуальної та медійної презентації закладу).

Функціональні обов'язки SMM-менеджера представлено в таблиці 3.1.

Окрім організаційної доцільності, введення посади спеціаліста з SMM до штатного розпису КЗ «Центр культурних послуг» ТМР має супроводжуватися створенням належного правового підґрунтя, зокрема посадової інструкції.

Оскільки діяльність на цій посаді тісно пов'язана з формуванням іміджу установи та комунікаційною політикою в соціальних мережах, чіткий розподіл обов'язків є критично важливим. Запропонована посадова інструкція охоплює повний спектр функціональних завдань, прав та відповідальності працівника, що дозволяє уникнути дублювання функцій та підвищити виконавчу дисципліну.

Таблиця 3.1 – Функціональні обов'язки SMM- менеджера

№	Функціональні обов'язки	Очікуваний ефект
1	Створення та адміністрування сторінок у соцмережах (Facebook, Instagram, Telegram, TikTok)	Формування єдиного іміджу установи, зростання охоплення
2	Розробка контент-плану	Підвищення регулярності та релевантності комунікації
3	Реклама заходів, розкладів, подій, тарифів	Приріст клієнтів, квиткових продажів
4	Взаємодія з громадськістю, відповіді на коментарі та запити	Поліпшення клієнтського сервісу та репутації
5	Аналітика охоплення, звітність, моніторинг відгуків	Оцінка ефективності та адаптація стратегії

Джерело: розроблено автором

Регламентація діяльності SMM-менеджера за допомогою внутрішнього нормативного акта створює підґрунтя для розробки критеріїв KPI (ключових показників ефективності), полегшує процес атестації та забезпечує прозорість системи мотивації. Відповідний зразок інструкції для КЗ «Центр культурних послуг» ТМР винесено у Додаток А як невід'ємну складову пропонованих заходів з удосконалення управління персоналом.

Економічна доцільність даного управлінського кроку деталізована у таблиці 3.2. У ній враховано витрати на утримання спеціаліста, а також обґрунтовано потенційне збільшення фінансових потоків КЗ «Центр культурних послуг» ТМР як прямий результат ефективної комунікаційної стратегії.

Таблиця 3.2 – Оцінка ефективності впровадження посади SMM-менеджера у штат КЗ «Центр культурних послуг» ТМР

№	Показник	Сума, грн.
1	Посадовий оклад	12100,00
2	Надбавка за результати (20%)	2420,00
3	Разом на місяць	14520,00
4	Річний фонд оплати праці	174240,00
5	Очікуваний ефект	230000,00
6	Ефективність (ROI), %	32,0

Джерело: розраховано автором

Проведені розрахунки підтверджують економічну обґрунтованість введення

посади SMM-фахівця, оскільки прогнозовані доходи від інтенсифікації культурних послуг та грантової діяльності перевищують витрати на забезпечення даної штатної одиниці. Поряд із прямим фінансовим ефектом, очікується низка непрямих переваг: зміцнення репутаційного капіталу закладу, розширення кола користувачів послуг та якісне вдосконалення взаємодії з мешканцями громади.

Підсумовуючи результати дослідження, слід констатувати, що раціоналізація організаційної структури КЗ «Центр культурних послуг» ТМР є фундаментальною передумовою підвищення ефективності менеджменту та розкриття кадрового потенціалу установи. Виявлені недоліки - зокрема, невідповідність між функціональним навантаженням та винагородою, а також брак спеціалістів у стратегічних сферах маркетингу та цифрової трансформації - вказують на гостру потребу в структурній модернізації. Реалізація запропонованих заходів у перспективі забезпечить ощадливе використання бюджетних асигнувань, покращить публічний імідж закладу, посилить внутрішню мотивацію працівників і дозволить досягти стратегічних орієнтирів розвитку в умовах обмежених ресурсів та безпекових викликів воєнного часу.

На основі аналізу специфіки діяльності КЗ «Центр культурних послуг» ТМР та враховуючи сучасні виклики (цифровізація, грантова активність, робота в умовах воєнного стану), найбільш доцільним і комплексним напрямом удосконалення, на наш погляд, є впровадження системи внутрішнього корпоративного навчання та проєктного менеджменту. Цей напрямок передбачає трансформацію КЗ «Центр культурних послуг» ТМР із традиційної бюджетної установи в самонавчальну організацію. Основна ідея полягає в тому, щоб перетворити наявний кадровий потенціал на активний ресурс розвитку через механізми внутрішньої передачі знань та перехід до проєктного способу мислення.

Навчання фандрейзингу та грантрайтингу передбачає навчання персоналу алгоритму пошуку грантодавців (УКФ, House of Europe, USAID). Кожен творчий працівник навчається описувати свою ідею як соціально значущий

проект із бюджетом, показниками результативності та цільовою аудиторією.

Впровадження Agile-підходів у культурі передбачає використання простих інструментів планування (наприклад, фізичні або цифрові Trello-дошки) для візуалізації підготовки до фестивалів чи виставок.

Це дозволить не лише підвищити кваліфікацію персоналу без залучення значних зовнішніх витрат, а й створити базу для залучення додаткових фінансових надходжень (грантів).

Першим кроком буде створення «Центру внутрішньої експертизи та грантрайтингу», що дасть можливість проводити регулярні внутрішні воркшопи, де найбільш досвідчені працівники (або запрошені спікери на волонтерських засадах) навчатимуть колектив основам SMM та створення візуального контенту (для популяризації послуг); методології написання грантових заявок; психологічній стійкості та роботі з ВПО.

Таблиця 3.3 - Етапи впровадження системи внутрішнього корпоративного навчання та проектного менеджменту

Етап	Зміст діяльності	Термін
I. Діагностика	Анкетування персоналу для виявлення «прихованих» талантів та дефіциту знань.	1-2 тиждень
II. Формування пулу менторів	Визначення 3-5 внутрішніх експертів, які готові ділитися знаннями.	3-4 тиждень
III. Запуск «Школи грантрайтингу»	Перший цикл занять з написання реальної заявки на грант для Тростянецької міської ради.	2-й місяць
IV. Цифровізація процесів	Перенесення планування заходів у спільні цифрові календарі та таск-менеджери.	3-й місяць
V. Моніторинг та оцінка	Аналіз кількості поданих грантів та рівня задоволеності персоналу навчанням.	Щоквартально

Джерело: побудовано автором

Наступний крок – це поетапний розрахунок економічної ефективності від впровадження системи внутрішнього корпоративного навчання та проектного менеджменту.

Для розрахунку припустимо, що ми впроваджуємо цей напрямок на базі 5 провідних фахівців КЗ «Центр культурних послуг» ТМР, які пройдуть спеціалізоване навчання та передадуть досвід іншим.

Визначення витрат на впровадження системи, які включають оплату курсів для «лідерів думок» та організаційні витрати:

- 1) навчання 2 фахівців на курсах грантрайтингу: $2 \times 5\,000 \text{ грн} = 10\,000 \text{ грн}$.
- 2) придбання підписки на графічні сервіси (Canva Pro тощо): 4 000 грн/рік.
- 3) організаційні витрати (канцтовари, кава-брейки для внутрішніх тренінгів): 2 000 грн.
- 4) Разом витрат: 16 000 грн.

Далі розрахуємо прогноз приросту фінансових надходжень. Завдяки підвищенню кваліфікації очікується:

- 1) залучення грантів:
 - подача 4 заявок на рік, з яких мінімум 1 (має) буде успішною – це приблизно 100 000 грн.;
- 2) збільшення доходу від платних послуг завдяки якісному SMM-просуванню відвідуваність гуртків та заходів зросте на 15%.

При базовому доході закладу у 200 000 грн/рік приріст складе:

$$200\,000 \times 0,15 = 30\,000 \text{ грн.}$$

- 3) загальний додатковий дохід:

$$100\,000 + 30\,000 = 130\,000 \text{ грн.}$$

Розрахуємо економічний ефект від впровадження системи внутрішнього корпоративного навчання та проектного менеджменту, як різницю між додатковим доходом та витратами:

$$E = 130\,000 - 16\,000 = 114\,000 \text{ грн./рік}$$

Розрахуємо коефіцієнт ефективності витрат, який демонструє, скільки гривень доходу приносить кожна інвестована в проєкт гривня:

$$K_{\text{еф}} = \frac{D_{\text{дод}}}{Z_{\text{впр}}} = \frac{130\,000}{16\,000} = 8,125$$

Це означає, що на кожному 1 грн витрат заклад отримає 8,13 грн доходу.

Розрахуємо термін окупності проєкту:

$$T_{\text{ок}} = \frac{Z_{\text{впр}}}{E \div 12 \text{ міс.}} = \frac{16\,000}{114\,000 \div 12} = 1,7 \text{ міс.}$$

Запропонований напрямок є високоефективним. Окупність проєкту настає вже через майже 2 місяці. Крім прямого економічного ефекту (114 тис. грн чистого прибутку), заклад отримує нематеріальні вигоди:

1. Зниження плинності кадрів через професійне визнання працівників-менторів.

2. Підвищення конкурентоспроможності закладу на ринку культурних послуг ТМР.

3. Формування сучасного цифрового іміджу закладу.

Проведені розрахунки узагальнено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Економічний ефект від впровадження системи внутрішнього корпоративного навчання та проєктного менеджменту в КЗ «Центр культурних послуг» ТМР

Показник	Порядок розрахунку або складові	Значення, грн.
1. Витрати на впровадження (Звпр)	Усього, у т.ч:	16 000
- спеціалізоване навчання	навчання 2 фахівців (грантрайтинг)	10 000
- технічне забезпечення	підписка на графічні сервіси (рік)	4000
- організаційні витрати	канцтовари, матеріали для воркшопів	2000
2. Прогноз додаткового доходу	Усього, у т.ч:	130 000
- грантові надходження	реалізація мін. 1 успішної заявки	100 000
- приріст від платних послуг	15% від базового доходу (200 000 грн)	30 000
3. Економічний ефект (Е)	Ддод - Звпр	114000
4. Коефіцієнт ефективності (Кеф)	Ддод / Звпр	8,13
5. Термін окупності (Ток)	Звпр / (Е / 12)	1,7 міс.

Джерело: розраховано автором

Отже, впровадження запропонованої системи внутрішнього навчання та проєктно-орієнтованого підходу є стратегічним кроком, що трансформує КЗ «Центр культурних послуг» ТМР у динамічну, адаптивну та фінансово стійку інституцію.

Основний вплив реалізації цього напрямку проявляється у трьох площинах:

1. Економічна стійкість та ресурсна незалежність - перехід до проєктного менеджменту та опанування навичок грантрайтингу дозволяє установі диверсифікувати джерела фінансування. Це мінімізує залежність від обмежених бюджетних асигнувань громади, створюючи умови для залучення додаткових інвестицій (грантів, меценатських коштів) та зростання доходів від платних послуг завдяки професійному SMM-просуванню.

2. Кадрова капіталізація та мотивація - система внутрішнього навчання перетворює персонал із «виконавців функцій» на «носіїв унікальних компетенцій». Використання формату навчання «рівний-рівному» підвищує соціальний статус досвідчених працівників, а молодим спеціалістам надає простір для творчої самореалізації та автономії. Це суттєво знижує ризик професійного вигорання, підвищує лояльність до закладу та запобігає плинності кадрів у кризовий період.

3. Соціальна адаптивність та іміджевий розвиток - оновлення компетенцій персоналу (цифрова грамотність, робота з вразливими групами, стресостійкість) дозволяє закладу оперативно реагувати на актуальні потреби місцевих мешканців у воєнний час. Формування сучасної візуальної ідентичності та активна присутність у цифровому просторі підвищують впізнаваність установи, перетворюючи її на сучасний культурний хаб, привабливий як для місцевої молоді, так і для зовнішніх партнерів та донорів.

Реалізація даної системи забезпечує високий синергетичний ефект: кожна інвестована у розвиток персоналу гривня повертається закладу у вигляді якісного культурного продукту, нових грантових можливостей та зміцнення інтелектуального капіталу громади. Це робить оновлену модель управління не просто бажаною, а критично необхідною для сталого розвитку КЗ «Центр культурних послуг» ТМР в умовах сучасних викликів.

Отже, система розвитку та навчання персоналу КЗ «Центр культурних послуг» ТМР має бути структурованою та цілеспрямованою, із чітко

визначеним планом дій. Її ключове завдання - забезпечення конкурентних переваг підприємства через підвищення професійного рівня працівників, що, своєю чергою, сприяє зростанню ефективності та якості їхньої роботи. Така система повинна охоплювати планування розвитку персоналу, прогнозування потреб як підприємства, так і працівників у професійному зростанні, організацію внутрішніх процесів навчання і розвитку, стимулювання прагнення працівників до самовдосконалення, а також постійний моніторинг і контроль результатів розвитку персоналу.

ВИСНОВКИ

На основі дослідження, проведеного у кваліфікаційній роботі, слід зробити

наступні висновки.

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності та системи управління персоналом КЗ «Центр культурних послуг» Тростянецької міської ради за період 2023–2025 років дозволяє констатувати, що установа перебуває на етапі активної трансформації та зміцнення фінансової стійкості. За досліджуваний період загальний обсяг доходів закладу продемонстрував динамічне зростання на 59,3%, досягнувши у 2025 році позначки понад 15 млн грн.

Важливою позитивною тенденцією стало поступове зниження частки прямого бюджетного фінансування з 99,4% до 86,1% на тлі стрімкого розвитку альтернативних джерел доходу. Зокрема, надходження від платних послуг зросли на 179,1%, а залучення трансфертів та грантових коштів у 2025 році забезпечило понад 13% бюджету установи. Це свідчить про успішний перехід менеджменту від монобюджетної до змішаної моделі фінансування, що значно підвищує автономність закладу та його адаптивність до ринкових умов.

Матеріально-технічна база установи також зазнала позитивних змін: вартість основних засобів зросла на 2,4%, при цьому ефективність їх використання суттєво покращилася. Показник фондівддачі збільшився на 54,3%, що вказує на інтенсифікацію діяльності закладу.

Кадровий потенціал організації характеризується винятковою стабільністю - чисельність персоналу залишалася незмінною на рівні 15 осіб, а коефіцієнт плинності кадрів протягом трьох років дорівнював нулю. З одного боку, це забезпечило формування міцного інтелектуального ядра та збереження унікального досвіду, а з іншого - підтвердило продуктивність праці, оскільки дохід у розрахунку на одного працівника зріс із 631,8 тис. грн до понад 1 млн грн. Система оплати праці в закладі є прозорою та орієнтованою на стаж, проте аналіз виявив значну частку доплат до мінімальної заробітної плати, що потребує пошуку нових механізмів мотивації спеціалістів вищої кваліфікації.

З метою подальшого вдосконалення управління розвитком персоналу в роботі розроблено оновлену модель організаційно-економічного механізму, що

базується на створенні внутрішнього тренінгового центру та впровадженні системи менторства. Такий підхід дозволяє перетворити установу на самонавчальну організацію, де передача знань від досвідчених фахівців до молоді відбувається без значних зовнішніх витрат.

Особливу увагу приділено цифровій трансформації: обґрунтовано необхідність введення до штату посади SMM-фахівця, що дозволить сформувати сучасний імідж закладу та залучити молодіжну аудиторію. Економічні розрахунки підтверджують високу доцільність цього кроку: прогнозований ROI від впровадження цієї штатної одиниці становить 32%, що забезпечується зростанням продажів квитків та популярності заходів.

Паралельно з цифровізацією, стратегічним напрямом визначено розвиток навичок проєктного менеджменту та грантрайтингу серед працівників. Навчання персоналу алгоритмам пошуку грантових коштів дозволяє диверсифікувати ресурси та реалізовувати масштабні мистецькі проєкти за межами бюджетних асигнувань.

Встановлено, що кожна гривня, інвестована у розвиток таких компетенцій, здатна принести установі понад 8 грн додаткового доходу, а термін окупності відповідних навчальних програм становить менше двох місяців. Крім того, розроблено систему нематеріального стимулювання, яка в умовах воєнного стану та фінансових обмежень фокусується на психологічній підтримці, творчій автономії та гнучкості робочих процесів.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що реалізація запропонованого комплексу заходів забезпечить трансформацію КЗ «Центр культурних послуг» ТМР у динамічний та фінансово стійкий культурний хаб, здатний ефективно виконувати свою місію в інтересах громади навіть у кризових умовах.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрейцева І. А. Кадрова політика: навч. посіб. Кам'янець-Подільський, 2020. 175 с.
2. Атаманюк Р.Ф. Ринок праці України: проблеми та можливості їх вирішення. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. Вип. 1 (271). С. 55-65.
3. Балабанова Л. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.
4. Борданова Л. С., Семенченко Н. В., Попович Ж. В. Особливості формування та упровадження кадрової політики на підприємстві. *Економіка та держава*. 2022. № 6. С. 54–60.
5. Вороніна В.Л., Горопашна А.В., Стовбун Д.Е. Стратегія розвитку персоналу в системі стратегічного менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. №36. С. 46-50.
6. Герасименко О.О. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46> (Дата звернення: 15.04.2026)
7. Глущенко Л.Д. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. С. 81-87.
8. Голота Н. П., Михайлов Р. І., Машталір М. О. Вплив цифровізації на міграційні процеси: правові аспекти. *Академічні візії*. 2023. №17. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/257> (Дата звернення: 10.03.2026)
9. Гордєєва-Герасимова Л.Ю. Управління персоналом підприємства: теоретичний аспект. *Молодий вчений*. 2023. №12 (124). С. 163-167.
10. Дворник І., Дворник О., Гарафонова О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2. С. 144–152.

11. Дикалюк М. Ринок праці-2024: кадровий голод, знання англійської та робота в офісі. *Тиждень*. 2024. URL: <https://tyzhden.ua/rynok-pratsi-2024-kadrovyy-holod-znannia-anglijskoi-tarobota-v-ofisi/> (Дата звернення: 08.03.2026)
12. Дуляба Н.І., Озарчук К.С. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 39. С. 165-170.
13. Дученко М. М., Жук А. В. Теоретичні аспекти соціального партнерства у сфері соціально-трудових відносин. *Бізнес-інформ*. 2023. №5. С.19-23.
14. Жуковська В. М. Безпека праці та здоров'я персоналу в умовах війни: розробка HR проекту. *Бізнес Інформ*. 2022. № 10. С. 108–113.
15. Іваненко О. Ринок праці і зайнятість під час війни: стан та перспективи. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*. 2022. №4. С. 56-75.
16. Кладова О.В., Шарий В.І. Методичні підходи щодо оцінювання процесу управління кадровою політикою на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-44> (Дата звернення: 12.04.2026)
17. Коваленко А. О., Гриненко В. В. Кадрова політика як ефективний інструмент безпеки орієнтованого управління персоналом організації. *Modern Economics*. 2022. № 24. С. 75–80.
18. Куделя В. І., Яковенко В. Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. №81–82. С. 290–297.
19. Лобанова А. О. Гнучкі форми розвитку персоналу в умовах дистанційної роботи : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. зд.вищ.освіти і молодих вчених «Нові горизонти розвитку бізнесу в умовах сучасних викликів. Євроінтеграційні механізми безпечного функціонування і розвитку агроєкосистем» (07 листопада 2025 р.) м. Харків, 2025. С. 387-388.
20. Маковоз О.В. Мотиваційні компоненти управління персоналом на підприємствах. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. №1. С. 99-

106.

21. Новак І. М., Альошкіна Л. П. Методологічні підходи до формування та ефективного управління кадровою політикою підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9871> (Дата звернення: 17.04.2026)

22. Олійник Т.І., Жураковська А.В. Ринок праці в Україні під час війни. *Молодий вчений*. 2024. №1(25). С. 121-125.

23. Остапчук Т., Бірюченко С., Орлова К., Сотник А. Методологія оцінювання в HR-менеджменті. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 3(82). С. 134–144.

24. Полякова Н. О. Кадровий потенціал регіонів України: проблеми формування та використання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 4. С. 124–127.

25. Продіус О. І., Афанасенко М. А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. №61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3812/3732> (Дата звернення: 10.03.2026)

26. Продіус О.І., Капран А.А. Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. С. 24-31.

27. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І., Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2(8). С. 88–93.

28. Сновидович І. Г., Кохан М. О. Ринок праці та інновації в управлінні персоналом підприємства під час війни. *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. Вип. 51. С. 50–62.

29. Турло Н.П., Осадчук О.В. Стан ринку праці та мотивація персоналу в Україні в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2024.

№191. С. 97-103.

30. Управління персоналом: підручник. Шубалий О.М. та ін. Луцьк, 2020. 406с.

31. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/2136> (Дата звернення: 06.03.2026)

32. Штундер І.О. Ринок праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-22> (дата звернення: 06.04.2025).

33. Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2022). *Human Resource Development* (8th ed.). Boston: Cengage Learning.

34. Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2009). *Foundations of Human Resource Development* (2nd ed.). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

35. Wang, G. G., & Doty, D. H. (2022). "Theorizing Human Resource Development Practices in Extended Contexts." *Human Resource Development Quarterly*, 33(4), 421–438.

ДОДАТКИ

Додаток А**ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ SMM-МЕНЕДЖЕРА****I. Загальні положення**

1.1 Дана посадова інструкція визначає функціональні обов'язки, права і відповідальність smm-менеджера.

1.2 SMM-менеджер призначається на посаду і звільняється з посади встановленому чинним трудовим законодавством.

1.3 Посадове підпорядкування:

1.3.1. Пряме підпорядкування керівнику.

1.3.2. Працівника заміщає особа, призначена керівником, яка здобуває відповідні права і несе відповідальність за належне виконання покладених на неї обов'язків.

II. Завдання та обов'язки

2.1. Розробка та впровадження SMM-стратегії для присутності підприємства у соціальних мережах.

2.2. Створення та публікація контенту для соціальних мереж, включаючи текстові пости, зображення, відео, інфографіка.

2.3. Забезпечення оновлення новин, подій, анонсів заходів на цифрових платформах.

2.4. Впровадження системи взаємодії з аудиторією (чат-боти, опитування);

2.5. Бере участь у розробці маркетингових кампаній, залученні спонсорів та партнерів;

2.6. Взаємодіє з адміністрацією, іншими підрозділами з метою просування заходів;

2.7. Виконує інші завдання за дорученням керівництва в межах своєї компетенції.

III. Права

3.1. Ознайомлюватися з проектами рішень керівництва підприємства, що стосуються його діяльності.

3.2. Брати участь в обговоренні питань, що стосуються виконання його обов'язків.

3.3. Вносити на розгляд керівництва підприємства пропозиції щодо покращання роботи, пов'язаної з обов'язками, що передбачені цією інструкцією.

3.4. В межах своєї компетенції повідомляти керівництву підприємства про всі недоліки, виявлені в процесі його діяльності, та вносити пропозиції щодо їх усунення.

3.5. Вимагати від керівництва підприємства сприяння у виконанні ним посадових обов'язків.

IV. Відповідальність

SMM-менеджер несе відповідальність:

4.1. За неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків,

а також за невикористання або неповне використання своїх функціональних прав, що передбачені цією посадовою інструкцією, - в межах, визначених чинним законодавством України про працю.

4.2. За правопорушення, скоєні в процесі здійснення своєї діяльності, - в межах, визначених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством України.

4.3. За завдання матеріальної шкоди - в межах, визначених чинним цивільним законодавством та законодавством про працю України.

УЗГОДЖЕНО:

Керівник: _____ "___" _____р.
(підпис) (ПІБ)

Начальник
юридичного відділу: _____ "___" _____р.
(підпис) (ПІБ)

З інструкцією ознайомлений: _____ "___" _____р.
(підпис) (ПІБ)