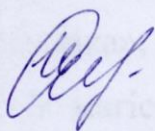


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



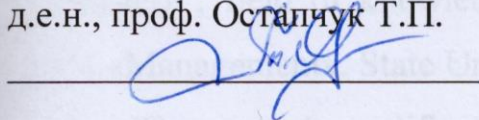
ЧЕРНЯК Ірина Володимирівна
(здобувач вищої освіти групи ЗМО–24–1М)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

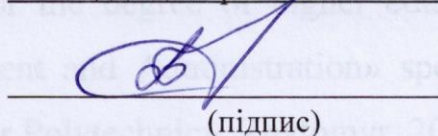
**СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ПІДСИСТЕМА
МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»)

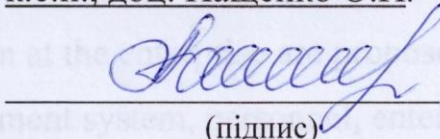
Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Бірюченко С.Ю.


(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Пащенко О.П.


(підпис)

Житомир, 2025

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи системи управління персоналом як підсистеми менеджменту підприємства</i>	7
1.1. Поняття та структура системи управління персоналом як підсистеми менеджменту підприємства.....	7
1.2. Механізм управління персоналом як підсистема менеджменту підприємства	16
1.3. Методичні засади оцінки ефективності системи управління персоналом як підсистеми менеджменту	19
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення у сфері управління персоналом підприємства.....	26
Висновки до розділу 1	35
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка системи управління персоналом КП «Житомирський драмтеатр»</i>	37
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства	37
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану КП «Житомирський драмтеатр».....	43
2.3. Оцінка системи управління персоналом як підсистеми менеджменту підприємства	48
Висновки до розділу 2	59
<i>Розділ 3. Шляхи удосконалення системи управління персоналом КП «Житомирський драмтеатр»</i>	61
3.1. Напрями удосконалення системи управління діяльністю КП «Житомирський драмтеатр» за рахунок персоналу.....	61
3.2. Резерви підвищення ефективності системи управління персоналом КП «Житомирський драмтеатр»	69
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	75
Висновки до розділу 3	82
<i>Висновки</i>	84
<i>Список використаних джерел</i>	87
<i>Додатки</i>	100

ВСТУП

Актуальність теми. Система управління персоналом як підсистема менеджменту підприємства є ключовою складовою успішної діяльності будь-якої організації чи підприємства. Кадрова служба забезпечує потреби організації у персоналі, керує процесами залучення, підготовки та розвитку співробітників, а також забезпечує дотримання законодавства в праці.

Персонал підприємства це основна складова запорука успішного бізнесу. Починаючи від персоналу нижчої ланки до топ менеджерів, кожен робить свій внесок у діяльність організації, тим самим утворюючи злагоджений механізм. Але як і будь-яка система, вона повинна працювати в рамках певних правил і законів, які повинні приносити максимальну користь для всієї організації в цілому. Сучасні системи управління персоналом будують свою політику пов'язуючи всі ресурси кадрової політики і ставлять оцінку персоналу. Тому дуже важливо розробити методи, які допомагають зменшенню появи різних конфліктів.

Сучасні теорії системи управління персоналом розглядають як підсистему менеджменту, яка охоплює залучення працівників, їх розвиток і навчання, мотивацію для своєї вигоди, тобто для того щоб покращити стан підприємства. Одним із ключових показників розвитку підприємства є те як правильно воно співпрацює з колективом, це те яка саме система управління персоналом, підходи до колективу, оплата праці, тобто, ефективність роботи з кадрами, мотивація, на скільки працівники працюють в команді.

Обґрунтованість вищенаведених висновків щодо актуальності системи управління персоналом як підсистеми менеджменту підприємства підтверджує значна кількість науковців. Ось наприклад Пітер Друкер – один із засновників сучасного менеджменту. Він вважав, що управління персоналом це одна з основних елементів успішного результату підприємства. Всім відомий Майкл Армстронг, автор праць HRM, розкриває стратегічний підхід

до управління персоналом як підсистеми менеджменту Українська дослідниця Н. Г. Крейдич вважала, цитую: «правильна система управління персоналом є ключовою підсистемою загального менеджменту підприємства, яка забезпечує ефективне використання трудового потенціалу для досягнення стратегічних цілей організації».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад системи управління персоналом як підсистеми менеджменту підприємства, а також визначення резервів підвищення системи управління персоналом КП «Житомирський обласний український музично-драматичний театр імені Івана Кочерги» (далі – «Житомирський драмтеатр»)

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити економічний зміст поняття та структури системи управління персоналом як підсистеми менеджменту підприємства;
- дослідити механізм управління персоналом на підприємстві;
- обґрунтувати методичні засади оцінки системи управління персоналом як підсистеми менеджменту підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління персоналом як підсистеми менеджменту підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану КП «Житомирський драмтеатр»;
- проаналізувати систему управління персоналом як підсистему менеджменту КП «Житомирський драмтеатр»;
- запропонувати організаційно-методичні засади удосконалення системи управління персоналом як підсистеми менеджменту КП «Житомирський драмтеатр»;

– визначити основні резерви системи управління персоналом як підсистеми менеджменту КП «Житомирський драмтеатр» та оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління персоналом як підсистема менеджменту в умовах підприємства.

Предметом - теоретичні, методичні та прикладні засади покращення системи управління персоналом на підприємстві.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи виступив системно структурний підхід, що розглядає процес системи управління персоналом підприємства як цілісну структуровану підсистему, що є одночасно частиною управління підприємством в цілому.

У процесі дослідження застосовано методи аналізу для виявлення принципів розвитку системи управління персоналом, логічний метод для теоретичного узагальнення положень управління кадрами.

Статистичний та аналітичний методи використали для дослідження показників підприємства, щоб побачити на скільки ефективно використовується продуктивність праці, плинність кадрів та взагалі трудових ресурсів. А наукові джерела дозволили узагальнити висновки щодо вдосконалення системи управління персоналом у сучасних умовах.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних засад системи управління персоналом на підприємстві. Зокрема це знайшло відображення у наступному:

-удосконалено підхід до управління персоналом, що, на відміну від існуючого, передбачає виділення цільової, організаційної та методичної підсистем та надає можливість реалізації системного підходу до процесу управління персоналом;

-удосконалено методичні засади проведення факторного аналізу системи управління персоналом на підприємстві, що дозволить більш детально визначити чинники впливу на формування показника управління персоналом.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні ефективності використання резервів управління персоналом підприємства.

За результатами дослідження опубліковано:

Черняк І. В. Система управління персоналом як підсистема менеджменту підприємства. Тези Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції аспірантів, молодих учених та студентів, присвяченої Дню науки. Секція 1. Сучасні моделі ефективного менеджменту, бізнесу та маркетингу підприємств. Житомир : Житомирська політехніка, 2025. С. 138. <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/11/138.pdf>

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі у Всеукраїнській науково-практичній онлайн-конференції аспірантів, молодих учених та студентів, присвяченої Дню науки.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 101 сторінці друкованого тексту. Робота містить 16 таблиць та 7 рисунків. Список використаних джерел налічує 99 найменувань. Робота містить 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ПІДСИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та структура системи управління персоналом як підсистеми менеджменту підприємства

Система управління персоналом – це одна із систем управління підприємством, оскільки саме людські ресурси визначають ефективність роботи та діяльності підприємства, його розвиток і конкурентоспроможність серед інших організацій.

Поняття «система управління персоналом як підсистеми менеджменту підприємства» почало активно використовуватись у науковій і управлінській практиці у XX столітті, коли почався перехід від діловодства до кадрового управління людською працею. До 1960 року у більшості країн використовували термін «кадрова робота», воно охоплювало більш як роботу, облік, прийом або звільнення працівників. Але ближче до 1970–х років людину почали розглядати, як ресурс, як центральний елемент системи управління персоналом [83].

Один із перших хто ввів поняття системного підходу до управління персоналом, був американець і дослідник Пітер Друкер – засновник сучасної теорії менеджменту. У багатьох своїх книгах він наголошував, що управління людьми є основною функцією менеджменту і головною складовою управління підприємством. Серед перших українських вчених, які розглядали систему управління персоналом, як підсистему менеджменту були: Г. В. Щокіна; О. А. Грішнова; В. Г. Афанасьєва; Д. П. Богиня [20].

Сучасна система управління персоналом розглядається як більш відкрита підсистема яка має ціль і функціонує з усіма підсистемами управління. Її головна ціль, це забезпечити взаємозв'язок між працівником та

підприємством, сформувані вигідні умови для працівників. З розвитку економіки, особливо під час військового стану, коли економіка країни кричить і просить щоб її врятувати і забезпечити фінансування країни, система управління персоналом є найголовнішим фактором, так як багато молоді виїжджає за кордон. Такі процеси виїзду кваліфікованих і молодих спеціалістів створюють серйозні загрози для стабільності ринку праці, кадрового потенціалу підприємств і в цілому для відновлення економіки країни [18].

У цих умовах система управління персоналом має бути не просто як система яка була раніше, а більш адаптуватись під ситуацію, тобто бути відкритою та інноваційною, швидко реагувати на зміни і бути готовою до всього і мати запасні варіанти на зміну середовища чи ситуації, утримувати своїх фахівців. Сучасну систему управління я б назвала – адаптацією, тому що ситуація на ринку праці нестабільна, економіка країни підлягає відновленню, працівників кваліфікованих все менше і менше, молодь виїжджає [20].

У табл. 1.1 наведені визначення системи управління персоналом деяких авторів.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «системи управління персоналом»

Автор	Визначення
А. Я. Кібанов [42]	Система управління персоналом—це сукупність пов’язаних організаційних, економічних і соціально—психологічних методів, які спрямовані на забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами
Д. П. Богиня [15]	Система управління персоналом— є сукупність принципів, методів, засобів і форми діяльності, спрямованої на формування, розвиток і ефективне використання трудового потенціалу підприємства
Г. В. Щокін [22]	Система управління персоналом – є організаційною оформленою сукупністю методів, функцій і структур, які забезпечують відтворення, розвиток і раціональне використання людських ресурсів на підприємстві
П. Ф. Друкер [30]	Управління людьми – це інтегральна частина менеджменту, що визначає ефективне використання інших ресурсів організації, бо саме люди забезпечують досягнення результатів

Джерело: складено автором

Система управління персоналом як підсистема менеджменту підприємства – це процес забезпечення ефективного управління людського потенціалу з метою досягнення стратегічних цілей організації. Кожен керівник прагне реалізувати принципи управління організацією, тому для нього особливо важливим є розуміння того, що управління персоналом являє собою процес, що проходить в часі і просторі [28].

Ефективна система управління персоналом дотримується певних принципів, таких як: розгляд усіх процесів управління персоналом, які можуть впливати один на одного або пов'язані між собою; охоплення всіх етапів роботи з персоналом, від підбору до повного розвитку і адаптації працівників; здатність цієї системи реагувати на внутрішнє і зовнішнє середовище на підприємстві; використання сучасних методів управління; орієнтація на тому щоб працівник був зацікавлений в роботі; забезпечити рівні можливості для всіх, не виділяти хто кращий, а хто гірший, показати що на підприємстві цінують всіх; зворотній зв'язок з працівником, радитись, брати до уваги його поради навіть коли вже маєш своє рішення [30].

Система управління персоналом складається з таких елементів: робота з кадрами; визначення потреби в кадрах; підбір або відбір найкращих працівників; адаптацію персоналу; оцінка; мотивація; забезпечення безпеки і охорони праці.

Як підсистема менеджменту, система управління персоналом взаємодіє з іншими підсистемами підприємства - фінансовою, виробничою, мотиваційною, маркетинговою. Вона забезпечує всю діяльність через людський фактор, тобто через потенціал всіх людей на підприємстві.

Основні види системи управління персоналом:

- стратегічне управління персоналом. Це управління на високому рівні, що орієнтоване на досягнення цілей організації за допомогою планування кадрової політики, формування кадрових резервів, управління талантами та ін.

- операційне управління персоналом. Це управління на нижчому рівні, що орієнтується на розв'язання повсякденних кадрових завдань, таких як підбір, найму, оцінка та розвиток працівників, управлінням відпустками, оплатою праці [33].

- функціональне управління персоналом. Це управління, що орієнтується на окремі функції кадрового менеджменту, такі як підбір, навчання, розвиток, мотивацію.

Класифікація системи управління персоналом на підприємстві здійснюється за такими видами.

Дані види представлені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Види системи управління персоналом як підсистеми менеджменту підприємства

Вид	Підхід
Адміністративний	Базується на наказах і контролі. Працівники виконують чітко визначені завдання
Економічний	Матеріальна мотивація, орієнтована на зарплату, бонуси, премії
Стратегічний	Персонал розглядається як головний фактор успіху підприємства. Оформляється працівник на довгостроковий період і заохочують людей які мають таланти
Цифровий	Використання сучасних технологій з напрямом інформатики

Джерело: складено автором

Ці види можуть відрізнитись залежно від розміру, діяльності та потреб конкретного підприємства. Але загальний процес системи управління персоналом допомагає забезпечити ефективне використання людських ресурсів та досягнення цілей організації [36].

Класифікація системи управління персоналом та функціональними аспектами включає такі види: планування кадрів, розвиток та навчання працівників, підбір та найму працівників, оцінку працівників, управління відпустками та відсутністю на роботі, управління оплатою праці, управління трудовими відносинами, управління міжнародними кадрами, управління

розвитком кадрів, управління технічними та інформаційними аспектами кадрової роботи [33].

Вивчення управління персоналом на підприємстві – це складний процес, який включає аналіз різних дій, таких як набір, навчання, мотивація та утримання працівників. Учені такі як, Фредерік Герцберг, Абрахам Маслоу, досліджують стратегії управління персоналом, які сприяють підвищенню продуктивності, зниженню плинності кадрів та створення сприятливого робочого середовища.

Структура системи управління персоналом відображає зв'язок між цілями організації її функціями, персоналом і засобами управління.

Основні елементи структури системи управління персоналом:

- 1) керівники, менеджери, адміністратори, відділ кадрів;
- 2) персонал підприємства;
- 3) мета управління персоналом;
- 4) визначення потреби в кадрах;
- 5) підбір, найму кадрів;
- 6) оцінювання праці працівників;
- 7) управління та контроль кадровими процесами.
- 8) забезпечення кадрів інформацією

Усі перелічені елементи утворюють єдину систему. Керівники за допомогою певних методів впливають на персонал, використовуючи інформаційне, нормативне і технічне забезпечення. Таким чином структура системи управління персоналом як підсистема менеджменту підприємства є комплексною її ефективне функціонування забезпечує інтереси організації і працівників.

Сучасна система управління персоналом підприємства формується під впливом таких факторів: розміру організації, галузі її, корпоративної культури та стратегії розвитку. Вона має бути гнучкою, адаптаційною і швидко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища [40].

Важливою тенденцією є інтеграція системи управління персоналом із загальною стратегією підприємства, що забезпечує узгодженню кадрових рішень, з економіки, фінансів і виробництвом. Ключову роль в структурі системи управління персоналом відіграє аналітика. Вона допомагає оцінювати ефективність роботи персоналу, прогнозувати яка плинність кадрів, визначити потребу у навчанні чи перекваліфікації [21].

Отже, структура системи управління персоналом це загальне відображення менеджменту підприємства, інструмент впливу на працівників і забезпечує стабільність підприємства.

Структура системи управління персоналом може бути в залежності від розміру та типу організації, а також від конкретних стратегій та потреб компанії (рис. 1.1).

Військовий конфлікт в Україні може мати значний вплив на систему управління персоналом підприємства в наступних аспектах: безпека працівників, зміни в робочому графіку та логістиці, економічні та фінансові втрати, психологічний вплив на персонал, зміни в соціальних умовах [22].

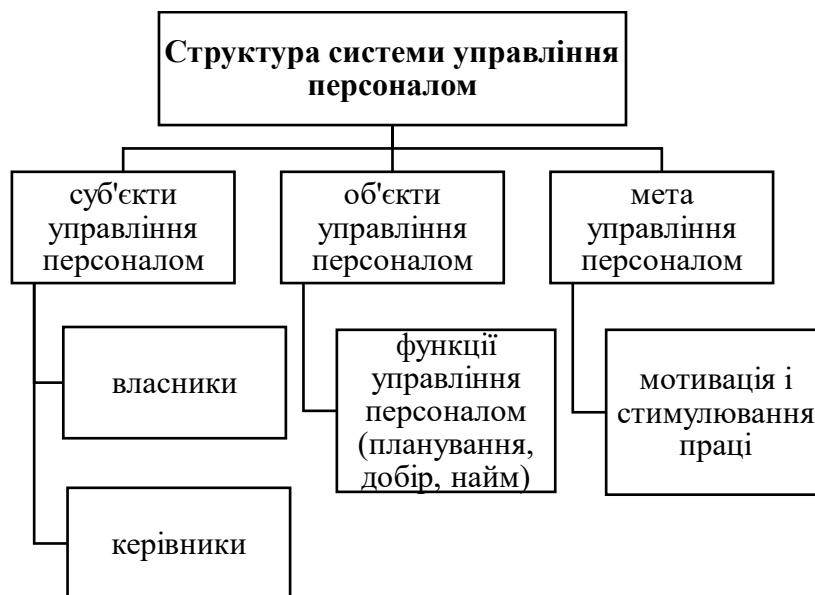


Рис. 1.1. Структура системи управління персоналом

Дедалі частіше ефективність системи управління персоналом розглядається в психологічному плані, як задоволеність співробітників своєю

працею, участю у трудовому колективі підприємства, високий рівень самооцінки колективу, мотивація персоналу впливає на ефективність праці [72].

Так, у розвитку системи управління персоналом виділяють п'ять етапів, які наочним чином продемонстровані в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Етапи розвитку системи управління персоналом як підсистеми
менеджменту підприємства

Найменування етапу	Характеристика
Адміністративно–командний	Управління кадрами здійснюється через накази, сувору дисципліну і розпорядження. Основна мета цього етапу це контроль і виконання планів. Персонал розглядається як ресурс. Функція кадрів – облік, прийом, звільнення та ведення документації
Управління трудовими ресурсами	Тут працівники не просто ресурси, а робоча сила, якою потрібно користатись. Важливо правильно розподілити роботу працівника і щоб він був максимально підготовлений до роботи. Розвивається заробітна плата і служби зайнятості
Управління персоналом	Основна мета це підвищити рівень працездатності через мотивацію, похвалу, надбавку. З'являються нові функції: адаптація, оцінювання, навчання та культура
Управління людськими ресурсами	Основна ідея - людина стає центром системи управління. Максимально розвивати потенціал, самореалізацію працівника, створити сприятливі обставини для роботи
Сучасний етап управління людським капіталом.	Акцент поставлений на інновації і сучасні технології, щоб як найкраще надати і створити умови для роботи працівника. Працівник розглядається як інтелектуальний капітал. Використовуються ІТ технології, аналітика, розвиток талантів

Джерело: складено автором

Кожен з цих етапів відображає еволюцію системи управління персоналом від традиційних підходів до сучасних підходів, які відповідають викликам та потребам організацій [37]. На підприємствах існують різні типи системи управління персоналом, які відрізняються підходом, роботи з людьми, організаційними питаннями і яку роль відіграє працівник на підприємстві. Ось основні з них:

- бюрократична система управління персоналом;

- економічна система управління персоналом;
- соціально–психологічна система управління персоналом;
- стратегічна система управління персоналом;
- сучасна система управління персоналом.

Основа адміністративної системи управління персоналом, ще її називають бюрократичною, базується на суворих наказах, дисципліні, того щоб працівник підпорядковувався і чітко виконував роботу або поставлені завдання. Тут ініціатива керівнику не цікава, працівник розглядається як виконавець уже конкретної роботи. Цей етап часто виконують в адміністративних установах, державних, де вже чітко розписані і поставлені завдання для виконання [41].

Економічна система базується на матеріальному стимулюванні, коли працівника для виконання роботи стимулюють заробітною платою, підвищенням, преміями. Воно використовується на комерційних підприємствах, де важливу роль має прибуток і фінансовий стан.

Соціально-психологічна система звертає увагу на людські відносини, комфорт, культуру в команді. Тут важливо задовільнити потреби працівника, такий етап більш розглядається в компаніях які розвивають творчість, інновації.

Стратегічна система управління персоналом, вона від слова «стратегія», де це компанія яка має високі стратегічні цілі, наприклад роботу з міжнародними підприємствами чи партнерами, для якої дуже важливо мати статус і постійних надійних працівників з досвідом. Вона підтримує кадрову політику, формує компетенції потрібні для розвитку бізнесу в майбутньому.

Інноваційна система управління персоналом базується на сучасних організаціях, в яких заохочують сучасні технології [35].

Правильна система управління персоналом покликана забезпечити гнучкість та адаптацію управління персоналом для відповіді на умови ринку

праці та внутрішні потреби організації. Він сприяє створенню адаптивного та реактивного управління персоналом.

Кожен з цих типів системи управління персоналом має свої особливості та застосовується в залежності від потреб, стратегій та цілей конкретної організації.

Виділяють комплекс факторів що впливають на систему управління персоналом, таблиця 1.4.

Таблиця 1.4

Фактори системи управління персоналом як підсистеми менеджменту підприємства

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Стратегія підприємства: кадрова політика, вимоги до персоналу, пріоритети у підборі кадрів	Економічні: стан економіки країни, рівень інфляції, безробіття, конкуренція на ринку праці, рівень заробітної плати
Організаційна структура управління: підпорядкованість, розподіл повноважень між керівниками	Правові: трудове законодавство, державні стандарти, норми охорони праці, зайнятість та соціальне страхування
Рівень кваліфікації персоналу: професійна підготовка, мотивація працівників	Соціальні: рівень освіти населення, демографія, міграційні процеси.
Комунікація: якість комунікації в організації має велике значення для забезпечення зрозумілості, відкритості	Культурні: цінності суспільства, рівень трудової культури, ставлення до праці і лідерства

Джерело: складено автором

Внутрішні фактори системи управління персоналом виникають в рамках підприємства і вирішуються через існуючі нормативи та угоди, тобто правила, прийняті на рівні між зацікавленими сторонами. Фактори із зовнішнім середовищем важливі для організаційного успіху і вимагають уважного аналізу та відповідних стратегій управління персоналом. Отже система управління персоналом є динамічною, оскільки постійно змінюється під впливом цих факторів [38].

Головною метою системи управління персоналом як підсистеми менеджменту підприємства є забезпечення використання людського капіталу для досягнення цілей підприємства та забезпечує його конкурентоспроможність на ринку[43].

Таким чином система управління персоналом на підприємстві – складний процес, від якого залежить майбутнє підприємства чи організації, а також успішна система управління забезпечує ефективне використання робочої сили, збереження талантів, навчання та розвиток персоналу. Вона охоплює такі ключові функції, як планування, адаптація, наймання, розвиток, мотивація та контроль працівників використовуючи для цього різні методи (економічні, організаційно–розпорядницькі та соціально психологічні), де кожен з них грають важливу роль в управлінні кадрами на підприємстві для його позитивного та ефективного функціонуванні на ринку праці [44].

1.2. Механізм управління персоналом як підсистема менеджменту підприємства

Термін «механізм» управління персоналом як підсистема менеджменту підприємства використовується у двох основних значеннях: внутрішня будова механізму, пристрою або інструменту, яка забезпечує їхню роботу; система, що визначає послідовність будь-якого виду діяльності [45].

Взагалі, будь-який механізм управління персоналом можна розглядати з двох сторін. З однієї сторони, стверджувати, що це процес, конкретна послідовність дій, які спрямовані на досягнення певної мети. З іншої сторони, - це явище, система пов'язаних між собою елементів, які взаємодіють на базі конкретних правил і процедур, для реалізації наміченої цілі.

Механізм управління персоналом також розглядається як сукупність форм, структур, методів і засобів управління, об'єднаних конкретними цілями, на основі яких узгоджуються суспільні, колективні та індивідуальні інтереси і забезпечується функціонування і розвиток підприємства як соціально-економічної системи [53].

Згідно з твердженням О.А. Кириченко, механізм управління – це

складова частина системи управління, що забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат діяльності управлінського об'єкта. Герчанівська С.В. та Стемковська І.В. зазначають, що механізм управління зумовлюється змінами, що відбуваються на макрорівнях і мікрорівнях, у зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства.

Довгань Л.Є та Мазур О.В. зазначають, що основною метою управління персоналом в організації є розкриття особистості працівника, забезпечення і підтримка безпечних та комфортних умов його праці. Всі цілі сфокусовані на чотирьох аспектах: соціальному, кадровому, підприємницькому та аспекті функціонування об'єднань.

Соціальний аспект виражається у створенні організацією нових можливостей для працевлаштування, максимізації продуктивності праці організації з метою задоволення потреб робочої сили, уникнення ресурсних втрат і сприяння здоровим відносинам між людським і соціальним забезпеченням [43].

Кадровий аспект визначає потреби людей у забезпеченні гарантії зайнятості, вимагає максимального розвитку працюючих, організації належних умов праці для робітників.

Підприємницький аспект має на меті досягнення балансу між попитом і пропозицією робочої сили і підтримку працівників організації, уникаючи плинності кадрів.

Планування є основним засобом, за допомогою якого організації адаптуються до умов зовнішнього економічного середовища. Планування на підприємстві на практиці має певні зобов'язання, виконання яких повинно бути гнучким і враховувати наступні вимоги:

- усунення невизначеності та негативних наслідків змін; • зосередження на головних завданнях цього етапу;
- бюджетування;
- полегшення функції управлінського контролю

Практична реалізація ідей є організаційною функцією. Вона забезпечує перехід керованої системи від поточного стану до запланованого[49].

Структура цілей управління персоналом наведена на рис. 1.2.

1й Рівень. Основна мета системи управління персоналом – створення необхідної кадрової бази, розвиток етики, стимулювання творчості і професійного розвитку для досягнення позитивних результатів у роботі	
2й Рівень	3й Рівень
-прогнозування та планування персоналу; -система мотивації; -розробка корпоративної культури; -розробка стратегії управління персоналом	-аналіз потреб до нових спеціалістів; -аналіз розвитку персоналу; -аналіз вимог до нових робочих місць; -аналіз якості розвитку персоналу

Рис. 1.2. Структура цілей управління персоналом

Якщо працівники на всіх рівнях виявляють зацікавленість у своїй роботі, то будь-яке завдання виконується з відповідною якістю і з мінімальними витратами. Звідси виходить ще одна важлива функція управління персоналом – як мотивація. Під мотивацією розуміють систему, яка сприяє виконанню конкретного завдання. В рамках цієї функції основним завданням керівника є створення внутрішніх стимулів для співробітників та для досягнення цілей організації [50]. Це включає в себе вибір найбільш прийнятних форм і систем оплати праці, морального і матеріального заохочення працівників. Це дозволяє організації залучати та утримувати найбільш придатних для роботи працівників, а також заохочувати їх до розвитку своїх навичок та професійного зростання.

Ресурсне забезпечення управління персоналом:

- кількісний та якісний склад персоналу;
- інформаційне забезпечення;
- технічне і технологічне програмне забезпечення;
- фінансове забезпечення;
- нормативно-методичне забезпечення;
- місія та цілі організації, політика та стратегії їх досягнення

Результати діяльності персоналу необхідно перевіряти, оцінювати та

коригувати [65]. Це і є зміст функції контролю. Її елементами є збір, обробка, аналіз і зберігання інформації з кадрових питань та визначення необхідного мінімального обсягу. Завдання контролю - забезпечити дотримання узгодженої програми.

Контроль повинен здійснюватися за наступними вимогами до осіб, які здійснюють контроль:

- компетентність;
- почуття обов'язку;
- незалежна позиція по відношенню до об'єкта контролю;
- розсудливість і тактовність.

Особа, яка здійснює контроль, зобов'язана не втручатися в управління та проведення операцій [69].

Значення механізму системи управління персоналом як комплексної та багатогранної системи, включає цілі, функції та ресурси.

Досягнення організаційних цілей реалізується через спільну діяльність людей. У будь-якій організації робота розбита на складові, і необхідна їх узгодженість. Для досягнення успіху необхідно досягти гармонії між різними частинами підприємства шляхом координації та спрямування діяльності в потрібному напрямку, забезпечити необхідний рівень взаємодії між учасниками та встановлення зв'язку у господарській діяльності [70].

1.3. Методичні засади оцінки ефективності системи управління персоналом як підсистеми менеджменту

Ефективна система управління персоналом є важливою складовою успішної діяльності будь-якого підприємства. Вона має відповідати певним нормам які визначають рівень успіху і роботи підприємства. Однією з основних вимог є стратегічна відповідність, тобто узгодженість кадрової політики із загальною стратегією розвитку підприємства. Це означає, що всі

процеси роботи з персоналом – від підбору, найму, мотивації до того наскільки ефективно буде працювати працівник і приносити результати позитивні для організації.

Методичні засади оцінки ефективності системи управління персоналом як підсистеми менеджменту підприємства – це сукупність підходів, показників і методів, що дозволяють визначити на скільки ефективно працює система управління кадрами та як вона впливає на результати діяльності підприємства.

Сутність оцінки ефективності системи управління персоналом вимірюється результатами роботи кадрової системи у порівнянні з поставленими цілями. Її завдання визначити чи відповідає кадрова політика стратегічним цілям організації; наскільки якісно використовується людський ресурс; які напрями управління потребують удосконалення. Мета такої оцінки підвищити результат і мотивацію працівника [45].

Методичні підходи до ефективної роботи:

1. Системний підхід (розглядає управління персоналом як єдину підсистему менеджменту);
2. Комплексний підхід (враховує на скільки персонал задоволений роботою і рівнем праці, враховує всі показники);
3. Функціональний підхід (оцінює навчання, мотивацію, розвиток кадрів);
4. Порівняльний підхід (порівнює показники управління персоналом з іншими підприємствами).

Ці підходи сприяють ефективній роботі, надаючи підприємству для досягнення цілей. Вони допомагають використовувати людські ресурси, правильно формувати завдання, підвищувати професійний рівень працівників та розвивати навички співпраці використовуючи обмін знаннями та інформацією.

Оцінка ефективності системи управління персоналом як підсистеми менеджменту підприємства проводиться за такими групами показників [34].

Дані показники представлені в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5.

Основні показники оцінки ефективності системи управління персоналом як підсистеми менеджменту підприємства

Напрямок	Показники ефективності
Економічна ефективність	Ефективність використання робочого часу, продуктивність праці, співвідношення витрат на персонал з прибутком.
Соціальна ефективність	Рівень задоволеності працівників, плинність кадрів, ситуація в колективі, як розвивається підприємство
Організаційна ефективність	На скільки чіткі завдання, якість роботи, комунікація між підрозділами на організації
Інноваційна ефективність	Участь працівників у нововведеннях, використання сучасних технологій

Джерело: складено автором

Методи оцінювання ефективності системи управління персоналом залежать від продуктивності праці, коефіцієнта плинності кадрів, задоволеності умовами праці працівників, мотивації їх, аналіз системи управління персоналом. Результати аналізу дозволяють визначити резерви підвищення ефективності праці, оптимізувати структуру управління персоналом і її систему, поліпшити систему мотивації кадрів, навчання [11].

Методичні засади оцінки ефективності системи управління персоналом лежать на системному, комплексному та функціональному підходах. Вони дозволяють визначити на скільки ефективно і якісно використовується людський ресурс і забезпечують позитивне рішення для розвитку підприємства.

Існують певні етапи визначення ефективності системи управління персоналом [45]:

1. Підготовка (означають цілі об'єкта, вона дає розуміння того які будуть результати);

2. Збір інформації (опитування, аналіз документів кадрів, звіти працівників, які дають об'єктивні дані про систему управління персоналом);
3. Оцінювання показників (визначається якість роботи персоналу, де визначають сильні і слабкі сторони системи управління);
4. Узагальнення результатів (порівняння з минулими даними, виявлення проблем);
5. Розробка рекомендацій (формування пропозицій щодо покращення роботи, дає основу для прийняття управлінських рішень);
6. Впровадження змін і моніторинг (повторна оцінка, постійний контроль для покращення системи управління).

Важливою характеристикою для системи є гнучкість, яка полягає в тому, наскільки швидко система управління персоналом реагує на зміни, соціальні чи економічні. Гнучка система управління дає змогу швидко і ефективно реагувати на зміни і міняти оперативну роботу колективу, вносити позитивні зміни і нові підходи та адаптувати працівника до змін, які покращують роботу для ефективного результату підприємства [48].

Не менш важливим критерієм є мотивація, створення умов для працівника, які покращують роботу, зацікавлюють його для досягнення високих результатів. Це можна досягти через систему матеріального стимулювання, справедливую оцінку праці для професійного зростання.

Ще одним важливим критерієм системи управління персоналом є інновація. Більшість працівників, особливо молоді звикають до сучасних методів роботи на підприємстві, вона важлива і для підприємства так як передбачає готовність впроваджувати нові технології управління, сучасні методи підбору персоналу, оцінювання та навчання персоналу.

Останнім але не менш важливим важелем є соціальна стабільність. Авжеж вона полягає у підтримці психологічного фактору і клімату в колективі. Забезпеченні добрих взаємовідносин, менше конфліктних ситуацій і зниження плинності кадрів [49].

Такий підхід формує довіру в колективі і підвищує рівень праці, а отже і гарних результатів для підприємства.

Практичне значення оцінювання ефективності системи управління персоналом полягає в тому, що його результати дають підприємству підвищити рівень управлінської культури та професійності керівників. Крім того вони дозволяють розробити правильну кадрову політику, систему мотивації, зменшити витрати пов'язані з неефективним використанням трудових ресурсів, а також підвищити працю та конкуренцію підприємства. Завдяки цьому формується розвиток кадрів який постійно підвищує зростання підприємства.

Сучасні тенденції оцінювання ефективності системи управління персоналом характеризуються тим що використовують цифрові аналітичні платформи. Це такі програми, які дозволяють відстежити ключові показники ефективності системи управління персоналом у режимі реального часу [80].

Серед новітніх підходів застосування технологій Big Data та штучного інтелекту для прогнозування плинності кадрів, виявлення ризиків і планування навчання кадрів. Поступово підприємства підходять від разових оцінок до постійного моніторингу ефективності, що дозволяє швидше реагувати на зміни та ухвалювати більш точні управлінські рішення.

У сучасних умовах змінилась роль людини у виробництві. Персонал – найбільш складний об'єкт управління в організації, який має свою думку, може змінювати рішення і виражатись так як рахує потрібним для себе.

Існує безліч різних підходів до визначення ефективності управління персоналом. Однак ні в Україні ті в світі немає єдиної загальної методики. У зарубіжній практиці поширені такі методи, як: метод «360 градусів», метод KPI, метод експертних оцінок, методика «Азимут» та багато інших.

Оцінка за методом «360 градусів» полягає в тому не то що співробітник досяг, а тим що співробітники роблять для виконання поставлених перед ним завдань і яким чином вони намагаються ці завдання виконати [45].

Метод КРІ дозволяє тримати під контролем мотивацію співробітників, своєчасно знаходити критичні точки в роботі. Цей метод дозволяє контролювати не лише працівників, а й керівників і всіх підрозділів.

Основу методів системи управління становлять управлінські дії. Вплив поведінки людини можна поділити на дві групи [92].

Перша група становить пасивний вплив, які впливають на працівників, тобто це норми, поведінку у колективі – норми поведінки тощо.

Друга група – активні, на конкретних співробітників і колектив загалом.

За характером впливу методи поділяють на три види:

- умови що обстежують негативну поведінку людей;
- умови для профілактики;
- умови мотивації.

Впливи також поділяють на три види:

- дії, що усувають негативні наслідки поведінки людей;
- дії для профілактики негативної поведінки людини;
- вплив що мотивує позитивну поведінку людини.

Виділяють такі групи методів системи управління персоналом (рис. 1.3).

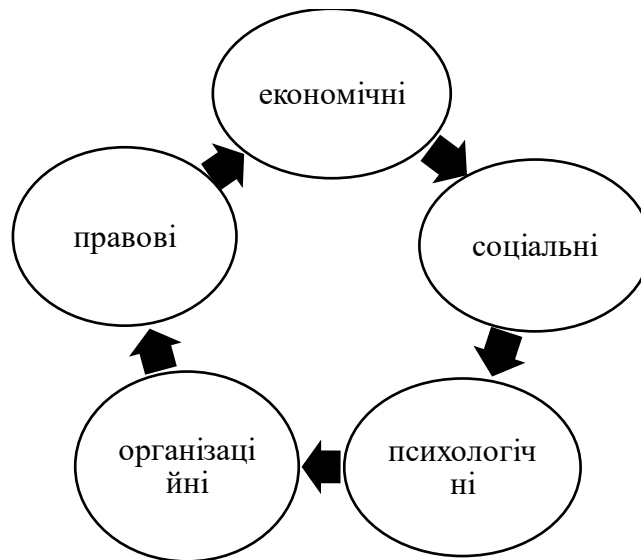


Рис. 1.3. Групи методів системи управління персоналом

Економічні методи передбачають використання комерційного розрахунку та цінової політики підприємства. На рівні системи управління

персоналом фактори економічного управління зображають залежність між результатами діяльності працівників і їх матеріального стимулу [94].

Соціальні методи це створення рівних умов для всіх працівників, задоволення потреб для всіх незалежно від посад [79].

Психологічні методи орієнтуються на оцінку задоволеності в колективі, консультування працівників, надання і формування мотивації.

Організаційні методи допомагають прийняти рішення, обговорення щодо різних ситуацій в роботі, прийняття та реалізація рішень.

Правові методи засновані на правовому закріпленні перерахованих вище умов та впливів у нормативних актах.

При методичних засадах оцінки ефективності формування та використання системи управління персоналом як підсистеми менеджменту важливо робити акцент на кількох ключових видах:

- забезпечення відкритої та ефективної комунікації між керівництвом та співробітниками. Це включає як регулярні наради, так і зворотний зв'язок.

- надання можливостей для навчання, розвитку та професійного зростання персоналу.

- створення стимулів та системи винагород для досягнення високих результатів. Це може включати фінансові бонуси, похвали, можливості кар'єрного зростання.

- врахування індивідуальних потреб та мотивацій кожного співробітника. Адаптація стратегій управління до різноманітності персоналу допомагає зберегти талановитих працівників [48].

- створення сприятливого робочого середовища, в якому цінуються співробітництво, інновації та взаємоповага.

Зосередження на цих видах допомагає створити ефективну систему управління персоналом, яка сприятиме досягненню цілей підприємства. Створення сприятливого середовища в театрі передбачає поєднання комфортних умов праці, відкритої комунікації та підтримки творчих ініціатив.

1.4. Нормативно–правове та інформаційне забезпечення у сфері управління персоналом як підсистеми менеджменту підприємства

Нормативно-правове забезпечення управління персоналом означає сукупність законодавчих, підзаконних актів, а також внутрішньо-організаційних нормативних документів, що регулюють трудові відносини, кадрову діяльність, права й обов'язки працівників і роботодавців.

До ключових документів належать:

- Кодекс законів про працю України (КЗпП) та інші кодекси/закони, що регулюють трудові відносини [26].
- Закони, що стосуються державної служби, місцевого самоврядування, соціальних гарантій, прав працівників.
- Актуальні спеціалізовані закони, зокрема Закон 2136-IX про трудові відносини в умовах воєнного стану.
- Підзаконні нормативно-правові акти: постанови, накази, положення про кадрові служби, внутрішні положення підприємств.

Особливістю менеджменту у сфері системи управління персоналом порівняно з іншими видами менеджменту є те, що робота з людьми, пов'язана з працевлаштуванням, переведенням чи звільненням їх з роботи, організацією оплати праці, підготовкою та підвищенням кваліфікації, регулюванням робочого часу, створенням сприятливих умов для праці, оцінювання персоналу вимагає чіткої регламентації прав і обов'язків усіх учасників трудових відносин. Це досягається шляхом прийняття відповідних законодавчих актів державними органами влади та розробки науково–методичних документів [72].

Основними законодавчими актами, які регулюють трудові відносини, є:

1. Кодекс законів про працю (далі – КЗпП). КЗпП він визначає правові гарантії здійснення громадянами України права розпоряджатися своїми здібностями до продуктивної праці. КЗпП містить такі розділи: загальні

положення; колективний договір; трудовий договір; забезпечення зайнятості вивільнених працівників; робочий час; час відпочинку; нормування праці; оплата праці; гарантії і компенсації; гарантії при покладенні на працівників матеріальної відповідальності за шкоду, заподіяну підприємству, установі, організації; трудова дисципліна; охорона праці; праця жінок; праця молоді; пільги для працівників, які поєднують роботу з навчанням; індивідуальні трудові спори; професійні спілки, участь працівників в управлінні підприємствами, установами, організаціями; трудовий колектив; державне соціальне страхування; нагляд і контроль за додержанням законодавства про працю [26].

2. Закон України «Про зайнятість населення», який визначає правові економічні та організаційні основи зайнятості населення та його захисту від безробіття, а також соціальні гарантії з боку держави в реалізації громадянами права на працю.

3. Закон України «Про колективні договори і угоди», який визначає правові засади розробки, укладення та виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулювання трудових відносин та соціально–економічних інтересів працівників та власників.

4. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів», що визначає правові та організаційні засади функціонування системи заходів по вирішенню колективних трудових конфліктів та спрямований на здійснення взаємодії сторін соціально–трудових відносин у процесі врегулювання колективних трудових спорів, що виникли.

5. Закон України «Про оплату праці», що визначає економічні, правові та організаційні види оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах, на підставі трудового договору з підприємствами, установами, організаціями усіх форм власності та господарювання, а також з окремими громадянами та сфери державного й договірною регулювання оплати праці і спрямований на забезпечення виплати заробітної плати [56].

6. Закон України «Про охорону праці» – визначає основні положення про реалізацію конституційного права громадян на охорону їх життя і здоров'я в процесі роботи, регулює за участю відповідних державних органів відносини між власником підприємства, установи та організації або уповноваженим ним органом і працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні.

7. Закон України «Про пенсійне забезпечення» – гарантує всім непрацездатним громадянам України право на матеріальне забезпечення за рахунок суспільних фондів споживання шляхом надання трудових і соціальних пенсій. Закон спрямований на те, щоб повніше враховувалась суспільно–корисна праця як джерело зростання добробуту народу і кожної людини, встановлює єдність умов і норм пенсійного забезпечення працівників.

Правові норми можуть також передбачати стимули для дотримання вимог, такі як податкові пільги, фінансові пільги або інші заохочувальні механізми для підприємств, які активно дотримуються трудового законодавства та норм. Ці механізми та форми впливу правових норм допомагають забезпечити дотримання прав працівників та ефективне управління персоналом на підприємстві [37].

Нормативно–правове регулювання системи управління персоналом робить підсистему більш стабільною і є ефективним для стабільної ситуації. Поняття регулювання пов'язано з юридичним поглядом. Тут застосовується поняття «управління». Воно приймає рішення в адміністративних органах: поліція, податкова; судові справи; парламентські та інші конституційні процедури [56].

Застосування правових норм та процедур системи управління персоналом як підсистеми менеджменту підприємства призводить до того, що ця процедура виконується з максимально точно як приписи закону. Також передбачає розробку та внутрішніх правил і політик відповідно до

законодавства, а також забезпечення їх виконання для всіх сторін однаково. Воно включає вирішення конфліктів, пов'язаних з персоналом, щоб відповідали законам і тим принципам які є в організації. Забезпечення дотримання прав працівників і відповідальність за порушення цих прав також є важливими аспектами управління персоналом відповідно до нормативно-правових норм.

Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15.03.2022 р № 2136-IX (далі- Закон № 2136-IX) є одним із ключових нормативно-правових актів, який забезпечує правову стабільність та гнучкість трудових відносин у період війни [72]. Його положення сприяють збереженню соціального миру, ефективній роботі кадрових служб і забезпечують основу для функціонування механізму управління персоналом у надзвичайних умовах.

Основною метою Закону № 2136-IX є створення правових механізмів гнучкої організації праці в умовах воєнного часу, забезпечення безперервності роботи підприємств, підтримання економічної стабільності та збереження соціальних гарантій працівників.

Закон розглядає такі головні положення:

- 1) гнучкі форми трудових відносин (стаття 3).
- 2) призупинення дії трудового договору (стаття 13).
- 3) особливості звільнення та скорочення (статті 5–6).
- 4) робочий час і відпочинок (стаття 6).
- 5) оплата праці та гарантії (стаття 10).
- 6) захист прав працівників, залучених до оборони (стаття 12).

У системі менеджменту підприємства цей закон виконує роль нормативно-правового механізму, який дозволяє адаптувати кадрову політику до умов воєнного часу, забезпечити гнучкість управління персоналом, зберегти трудовий потенціал підприємства навіть за призупинення діяльності, впровадити сучасні цифрові інструменти управління персоналом, підтримати

баланс між економічними інтересами підприємства та соціальним захистом працівників [75].

Внесені наступні зміни. Працівникам не дозволяється працювати більше 60 годин на тиждень (зазвичай 40 годин). Для сумісників: не більше 50 годин. Укладення строкового трудового договору з новими працівниками можливе лише на період дії воєнного стану чи періоду заміщення тих, хто перебуває у відпустці. В умовах воєнного стану працівник може бути переведений без згоди на іншу роботу, не передбачену трудовим договором (в іншу місцевість, де ведуться бойові дії), якщо цьому дозволяє стан здоров'я працівника та не шкодить йому [78]. Працівники можуть звільнитися без попередження за два тижні у зв'язку з веденням бойових дій та небезпекою на території підприємства.

У разі ліквідації підприємства через війну роботодавець може розірвати трудовий договір із працівником, попередивши про це за 10 днів. За винятком відпусток у зв'язку з вагітністю, пологами та по догляду за дитиною, роботодавцям дозволяється звільняти працівників, якщо вони тимчасово не можуть працювати або перебувають у відпустці. У разі неможливості виплати через військові дії роботодавець може призупинити виплату заробітної плати працівнику доти, доки підприємство не зможе відновити свою основну діяльність. Якщо цей працівник працює на об'єкті критичної інфраструктури, відпустка (окрім відпустки по вагітності та пологах та батьківства) не надається. Право працівника на оплачувану відпустку тривалістю 24 календарних дні під час військової служби залишається без змін. Проте наразі роботодавці мають право відмовити у відпустці працівникам, які працюють у критичній інфраструктурі, за винятком відпустки по вагітності та пологах та догляду за дитиною [93].

Під час воєнного стану роботодавці за бажанням можуть надавати своїм працівникам неоплачувану відпустку без обмежень. Можливе розірвання трудового договору (якщо роботодавець не може забезпечити працівника

роботою або непрацездатність працівника). При цьому призупинення трудового договору не тягне за собою припинення трудових відносин. Найпростіший спосіб зарахування працівників, які перебувають поза зоною бойових дій і не можуть їздити на роботу, але можуть працювати дистанційно, це реалізація дистанційної роботи. Відповідно до частини 11 статті 60-2 КЗпП керівник видає наказ про допуск працівника до дистанційної роботи та повідомляє про це працівника засобами електронного зв'язку. При цьому не потрібно укладати письмовий трудовий договір щодо віддаленої роботи. При цьому доцільно надати контактну інформацію для екстрених випадків відділу кадрів або адміністратору. Дистанційна робота дозволяє швидше організувати спілкування та діалог між зацікавленими сторонами [97].

Для інформаційного забезпечення в Україні застосовують чотири методи, вони необхідні для управління ресурсами праці. Це:

- метод фіксації стану ринку праці через безпосереднє звернення громадян до ланок державної служби зайнятості та звіти щодо певного кола показників; статистична звітність інших міністерств, пов'язаних із трудовим потенціалом;
- метод щоквартального вибіркового обстеження із питань економічної активності населення;
- метод перевірок окремих питань, який проводиться органами державної служби зайнятості, статистики, Міністерства економіки і європейської інтеграції, Міністерства освіти і науки як планово, так і позапланово або за їх дорученням науковими чи іншими підрозділами як уточнюючий контрольний метод; метод перепису населення, який здійснюється один раз на 10 років і проводиться Держкомстатом [72].

Метою нормативно-правових вимог є отримання офіційної інформації про стан ринку праці, надання освітніх послуг та інше. За цими даними проводяться всі розрахунки для необхідних коштів щоб виплатити допомогу по безробіттю, фінансування різних заходів.

Проведення нормативно–правових обстежень проводять для одержання інформації щодо стану робочої сили, структури зайнятості працівників. На основі таких показників розраховуються річні показники. Матеріали проведених за цією методикою обстежень дають можливість реально оцінити обсяги та зміни пропозиції робочої сили.

Науково–методичне забезпечення системи управління персоналом менеджменту – це документи організаційно–методичного, організаційно–розпорядчого, нормативно–технічного та техніко–економічного характеру, яку визначають норми, правила, вимоги, характеристики, які використовують для вирішення завдань організації праці та менеджменту персоналу. Ці документи затверджуються в установленому порядку відповідним компетентним органом чи керівництвом організації [72].

Науково методичне забезпечення менеджменту персоналу включає дві групи документів:

1) нормативні акти, які визначають норми, правила вимоги відповідними органами (міністерствами, відомствами, іншими державними органами й міжнародними організаціями);

2) документи, які розробляються для внутрішнього використання та їх затверджує керівник організації;

До першої групи документів науково–методичного забезпечення менеджменту персоналу належать [69]:

1. Класифікатор професій ДК 003–95, розроблений Українським науково–дослідним інститутом праці Мінпраці та соціальної політики України. Класифікатор професій використовується в автоматизованих системах керування для вирішення таких завдань:

– розрахунків чисельності працівників, обліку складу і розподілу кадрів за професійними угрупованнями різних рівнів класифікації, планування додаткової потреби в кадрах;

– систематизації статистичних даних з праці за професійними ознаками;

- аналізу та підготовки до публікації статистичних даних, а також розроблення відповідних прогнозів стосовно зайнятості, доходів, охорони праці;

- підготовки статистичних даних щодо міжнародної праці;
- вирішення питань контролю і аналізу міжнародної міграції.

2. Довідник класифікаційних характеристик професій працівників систематизований за видами економічної діяльності збірник описів професій, які наведені в класифікаторі професій [58].

3. Міжгалузеві норми та нормативи призначені для нормування однакових трудових процесів на підприємствах різних галузей виробництва. На багатьох підприємствах існують роботи, які виконують робітники однакових професій.

4. Конвенції та рекомендації Міжнародної організації праці (далі – МОП).

Цілі МОП це:

- укладання угод, ухвалення рішень у галузі праці для наступної їхньої ратифікації державами–членами МОП;

- створення системи контролю і нагляду за дотриманням принципів і стандартів, які встановлюються конвенціями в сфері трудових відносин; розробка проектів і програм з надання допомоги малим підприємствам з метою збільшення зайнятості населення в слаборозвинутих країнах;

- вивчення та аналіз тенденцій і вироблення напрямів розвитку систем професійного навчання у світі;

- проведення міжнародних конференцій, семінарів з питань трудових відносин.

Друга група документів, які розробляються і затверджуються керівництвом організації для внутрішнього використання, включає:

1. Правила внутрішнього трудового розпорядку.

2. Колективний договір, який укладається між власником або уповноваженим ним органом, з однієї сторони, і профспілками чи іншим уповноваженим трудовим [55].

3. Положення про структурні підрозділи організації це документи, які регламентують діяльність певних структурних підрозділів: їхні завдання, функції, права, відповідальність, взаємозв'язки з іншими структурними ланками організації. Ці документи розробляються на основі Типових положень про структурні підрозділи або самими керівниками відповідних підрозділів.

4. Посадові інструкції ще одні важливі документи, які регламентують діяльність посадових осіб і містять дані про їхні завдання та обов'язки, права, відповідальність, вимоги до знань, умінь, майстерності, кваліфікаційні вимоги, взаємозв'язки з іншими виконавцями та структурними ланками. Положення про формування кадрового резерву в організації [55].

5. Положення про організацію адаптації працівників.

6. Рекомендації щодо організації підбору персоналу.

7. Положення про оплату та стимулювання праці.

Отже, нормативно-правове забезпечення системи управління персоналом є однією з підсистем системи управління персоналом. Її роль полягає в використанні коштів і форм юридичного впливу на органи і об'єкти управління персоналом з метою досягнення ефективної діяльності організації. Основні завдання нормативно-правового забезпечення системи управління персоналом є правове регулювання трудових відносин, що складаються між роботодавцями і найманими працівниками [55].

Висновки до розділу 1

Система управління персоналом як підсистема менеджменту підприємства – це процес планування, організації, керування та контролю діяльності персоналу в організації з метою досягнення стратегічних цілей. Вона включає в себе найму, навчання, оцінку, мотивацію, розвиток та управління конфліктами між працівниками.

Управління персоналом є ключовою підсистемою загальної системи менеджменту підприємства, саме людські ресурси визначають конкурентоспроможність, інноваційний потенціал і стратегічну гнучкість організації.

Механізм управління персоналом охоплює сукупність методів, функцій, принципів, інструментів та управлінських рішень, спрямованих на ефективне використання трудового потенціалу. Його функціонування забезпечує узгодження інтересів працівників і роботодавця, підвищення продуктивності праці, мотивації та залучення персоналу [53].

Підсистема управління персоналом виступає невід’ємною складовою корпоративного управління, яка забезпечує стабільність функціонування підприємства в динамічних умовах р

Щоб забезпечити ефективне управління людськими ресурсами з метою досягнення певних цілей підприємства потрібно спланувати потреби персоналу. Ключовою складовою системи управління персоналом є підтримка і розвиток взаємовідносин між співробітниками і керівництвом підприємства.

Організаційно-економічний механізм управління персоналом забезпечує реалізацію кадрової політики підприємства через систему організаційних структур, економічних методів мотивації. Основними його елементами є планування, добір, навчання, оцінювання, стимулювання, розвиток і контроль персоналу. В умовах сучасної економіки важливим є поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів, гнучких форм зайнятості й орієнтація на

результат. Ефективність функціонування механізму управління персоналом залежить від організаційних і економічних компонентів, а також від рівня управлінських процесів [68].

Методичні засади оцінювання базуються на системному, комплексному, функціональному та порівняльному підходах, що забезпечують бачення кадрових процесів та їх вплив на загальні результати підприємства. Використання економічних, соціальних, організаційних та інноваційних показників дає змогу оцінити не лише продуктивність праці, а й рівень задоволеності персоналу, гнучкість управлінської системи, здатність до адаптації та впровадження нововведень.

Ефективна система управління персоналом повинна ґрунтуватися на принципах гнучкості, мотивації, інновацій та соціальної стабільності, що забезпечують не лише досягнення економічних результатів, а й створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі [35].

Нормативно-правове забезпечення є базовою умовою ефективного управління персоналом, оскільки воно визначає межі та правила регулювання трудових відносин. Сучасне законодавство України, зокрема Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15.03.2022 № 2136-IX, запроваджує гнучкі механізми трудових відносин, спрямовані на збереження робочих місць і стабільність підприємств у кризових умовах [68].

Інформаційне забезпечення, своєю чергою, включає системи збору, обробки та аналізу кадрової інформації, що створює передумови для обґрунтованого прийняття управлінських рішень. Таким чином, поєднання правового регулювання й сучасних інформаційних технологій забезпечує надійне функціонування системи управління персоналом та її адаптації до змін зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА КП «ЖИТОМИРСЬКИЙ ДРАМТЕАТР»

2.1. Організаційно–управлінський аналіз діяльності підприємства

Комунальне підприємство «Житомирський академічний український музично–драматичний театр імені Івана Кочерги» Житомирської обласної ради (далі – Житомирський драмтеатр). Дата реєстрації 13.05.1993 (на основі запису у ЄДР) за юридичним адресом, Україна, м. Житомир, майдан Соборний, 6, поштовий індекс 10014. Директор–художній керівник театру: Наталія Ростова. Розмір статутного капіталу складає 100,00 грн (як типова символічна сума для комунального підприємства). На момент останнього оновлення даних зареєстровано (не перебуває в процесі припинення).

Головна мета діяльності театру полягає в розвитку й популяризації театрального мистецтва в області та місті Житомир, забезпеченні високохудожніх постановок, культурного збагачення глядачів, підтримці театральних традицій, а також у створенні умов для творчого розвитку акторів і працівників театру.

Театр реалізує такі функції [83]:

- постановка вистав (драми, музично–драматичні вистави, дитячі вистави, експериментальні постановки);
- участь у культурних проектах, фестивалях, мистецьких заходах;
- забезпечення доступності культурного сервісу для мешканців області
- підтримка культури, збереження театрального спадку та створення нових форм мистецтва

Крім того театр керується централізовано: стратегічні рішення ухвалює керівництво, верхній рівень дирекції, а підлеглі відділи виконують конкретні завдання [71].

Як і всі підприємства, КП «Житомирський драмтеатр» має свою схему організаційну структуру. Структура управління КП «Житомирський драмтеатр» є ієрархічна з централізованим керівництвом. Це означає, що рішення приймаються на рівні дирекції, а всі підрозділи діють відповідно до розпоряджень керівництва [68].

Загальну характеристику КП «Житомирський драмтеатр» наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про театр

	Ознаки	Характеристика
1	Назва компанії	КП «Житомирський Драмтеатр»
2	Місце знаходження (юридична адреса)	Україна, м. Житомир, майдан Соборний, 6, поштовий індекс 10014.
3	Дата створення	13.05.1944р.
4	Форма власності	Комунальне підприємство
5	Організаційно–правова форма	Комунальне підприємство
6	Основна сфера діяльності	Театральне мистецтво та організація культурно–мистецьких заходів.
7	Очікуваний бюджет закладу використаний у 2025 році	14914906 грн
7.1	у т.ч. частка необоротних активів (%)	4,2%
7.2	частка оборотних активів (%)	22,85%
8	Чисельність персоналу	158 осіб
9	Тип організаційної структури	ієрархічна

Джерело: складено автором

Директор несе відповідальність за фінансовий стан і діяльність театру, дотримання фінансової, договірної та трудової дисципліни згідно із законодавством України; за організацію бухгалтерського обліку, фіксування фактів господарських операцій, збереження документів і звітності. Директор відповідає за укладення господарських та цивільно–правових договорів; видає накази та інші акти щодо діяльності підприємства, які є обов’язковими для виконання [90].

Директору театру підпорядковуються заступник директора та головний бухгалтер. Заступники в свою чергу несуть відповідальність за відділи.

Організаційна структура КП «Житомирський драмтеатр» приведена в Додатку А.

На КП «Житомирський драмтеатр» використовується адміністративно–централізований стиль керівництва з елементами демократичного управління, це означає, що управлінські функції зосереджені в руках керівництва театру, тобто – художнього керівника, який несе відповідальність як за адміністративну, так і за творчу діяльність закладу [99].

У театрі діє чітка ієрархічна структура: директору підпорядковуються заступники, керівники творчих, технічних і адміністративних підрозділів. Такий стиль характерний для більшості комунальних закладів культури, оскільки передбачає суворе дотримання статуту, бюджетної дисципліни та звітності перед власником – Житомирською обласною радою.

Водночас у творчій сфері використовуються елементи демократичного стилю керівництва. При ухваленні репертуарних рішень або постановок до процесу залучається художня рада, до якої входять режисери, актори, сценографи та інші представники творчої трупі. Це дає змогу колективу впливати на творчу діяльність театру, вносити пропозиції та брати участь у творчих обговореннях, таким чином, стиль керівництва в театрі поєднує централізоване управління організаційною та фінансовою частиною з гнучкістю й залученням працівників до прийняття рішень у творчих питаннях [55].

Позитивними рисами організаційної культури Житомирського академічного музично–драматичного театру імені Івана Кочерги є:

1. Керівництво.

З 30 жовтня 2025 року тимчасово виконуюча обов'язки директора Житомирського драмтеатру є Кузьменко Анастасія Анатоліївна.

Драмтеатр поєднує українську та світову класику, сучасну драматургію, дитячі вистави, експериментальні постановки. Це дозволяє звертатися до різних категорій глядачів і зберігати мистецьку актуальність.

2. Ініціатива і різні творчі задуми, особливо у сьогоденні складні часи.

В умовах війни Житомирський драмтеатр не лише продовжує працювати але адаптується під ситуацію, він проводить інтерактивні вистави і активно долучається до культурно–мистецьких проєктів у громадах. Увага спрямована на глядача [60].

Драмтеатр піклується не лише про постановки, але і про глядачів: організовує творчі зустрічі. Репертуар містить теми, що співпадають із сучасністю, вистави розкривають соціальні та моральні питання.

Житомирський академічний музично–драматичний театр ім. Івана Кочерги вирізняється стабільною та відповідальною організаційною культурою, що дозволяє йому зберігати високий рівень функціонування навіть у складних умовах. Однією з ключових позитивних рис є те що театр планує свою діяльність, дотримується відповідальності та завершує театральні сезони навіть у періоди криз. Важливим фактором успіху є рівень визнання, який театр здобув завдяки творчій роботі [58]. Присвоєння статусу «академічного» театру підкреслює його мистецьку якість і підсилює мотивацію творчого колективу, сприяє залученню підтримки та підвищує престиж установи на всеукраїнському рівні.

Крім того, організаційна культура театру характеризується високою соціальною відповідальністю. Колектив активно долучається до волонтерських ініціатив, благодійних заходів, які організовують державні установи, підтримує місцеву громаду у важкі часи, демонструючи солідарність і людяність.

Не менш важливою ознакою є гнучкість та адаптація: театр швидко реагує на зміни зовнішнього середовища, експериментує з форматами, переходить до інтерактивних вистав чи заходів у нових умовах. Така здатність до змін забезпечує його актуальність та стійкість до викликів сучасності.

Організаційно–управлінський аналіз діяльності драмтеатру оцінює ефективність його структури, системи управління, кадрового забезпечення та

адаптації до сучасних викликів. Такий аналіз охоплює головні моменти: місію та стратегію підприємства, організаційну структуру, процеси системи управління, інформацію поточну, кадровий потенціал та організаційну культуру.

Місія драмтеатру полягає в тому щоб зберегти культуру і розвинути популярність українського театрального мистецтва, духовно збагатити глядача, сформувати суспільство. Діяльність «Житомирського драмтеатру» спрямована на реалізацію культурно–просвітницької діяльності, а також на підтримку національності. Цілі включають розширення репертуару, участь у театральних фестивалях, а також залучення нової аудиторії через сучасні стратегії мистецьких подій.

Організаційна структура системи управління є ієрархічною, вона має певні межі: керівництво здійснюється директором, художнім керівником, керівниками підрозділів. Така структура ефективно координує творчі та адміністративні процеси, забезпечує дисципліну та розподіл обов'язків [37].

В умовах змін та зовнішніх загроз театр демонструє гнучкість та адаптивність, впроваджує нові формати роботи, створює свою діяльність відповідно до вимог безпеки, продовжує функціонування навіть в умовах повітряних тривоги чи обмежень. Це свідчить про наявність дієвої системи управлінської моделі, яка здатна забезпечити безперервність мистецького процесу.

Окремо хочу підкреслити рівень престижу «Житомирського драмтеатру», йому присвоєно статус "академічного", а сам колектив є лауреатом багатьох всеукраїнських і міжнародних фестивалів. Такий рівень визнання підвищує імідж установи і сприяє її привабливості для партнерів. Кадровий відділ театру базується на досвіді і творчому потенціалі колективу. Установа забезпечує професійний розвиток співробітників. Колектив драмтеатру показує високий рівень згуртованості, дружби та відповідальності до того чим займаються [33].

Житомирський драмтеатр активно реалізовує соціальну сферу і підтримує морально та культурно місцеву громаду в умовах війни. Таким чином, організаційно–управлінська модель Житомирського драмтеатру є цілісною, гнучкою та ефективною. Вона поєднує стабільне керівництво, професіоналізм кадрів та адаптації до ситуації. Все це впливає на забезпечення розвитку установи в умовах постійних змін [42].

Яскравими діячами в театрі залишаються заслужені артисти України – режисер Петро Авраменко, артисти : Лілія Берелет, Марина Букша, Марина Демб, Ольга Карпович, Оксана Павлова, Олександр Шкарупа, Олександр Яремчук, Яніна Яремчук, заслужений діяч мистецтв Польщі Микола Варфоломеєв, заслужений діяч мистецтв Польщі Тетяна Соломійчук.

Режисери театру приділяють значну увагу дитячому репертуару використовуючи визнані твори дитячої літератури, театр виховує почуття гарного смаку у дітей, бо діти – це майбутній вихований дорослий глядач. Дитячий репертуар останніх років включає п'єси: «Мауглі», «Муха–цокотуха», «Троє поросят», «Аладін», «Фантастична Мері» тощо.

Згадуючи історію житомирського театру, насамперед, потрібно сказати про І. А. Кочергу, славетного драматурга, чиє ім'я носить театр. Іван Антонович два десятиліття мешкав у Житомирі, де написав більшість своїх п'єс. Біографія Житомирського драмтеатру збагачена багаторічною плідною творчою співдружністю з болгарськими, польськими, білоруськими та російськими колегами [29]. Сьогодні Житомирський обласний музично–драматичний театр імені І. Кочерги живе яскравим і насиченим життям, маючи на меті відродження і популяризацію театрального мистецтва, зацікавлення широкої глядацької аудиторії і виховання справжньої театральної еліти міста та області.

На основі даних характеристик можна зробити висновок про особливості організаційної культури драмтеатру в цілому «Житомирський драмтеатр» демонструє сформовану, стабільну організаційну культуру, яка ґрунтується на

професіоналізмі, творчій ініціативі, відповідальності та соціальній орієнтації. Установа має чітку місію, театр активно реагує на виклики часу: зберігає мистецьку діяльність в умовах війни, допомагає волонтерам, продовжує репертуар та культурну тематику.

Житомирський академічний музично–драматичний театр ім. Івана Кочерги має сформовану, адаптацію до організації культури, яка забезпечує роботу установи навіть у складних соціально–економічних умовах. Серед позитивних рис варто відзначити статус академічного театру та високе професійне визнання на всеукраїнському рівні, відповідальне фінансове управління, дружній і творчий колектив, здатні ефективно працювати в умовах кризи [27]. Разом із тим, діяльність театру спостерігається низкою проблемних питань: обмежене фінансування з боку держави або місцевих бюджетів стримує оновлення матеріально–технічної бази, спостерігається недостатній розвиток маркетингової діяльності, зокрема слабка цифрова присутність, що може знижувати інтерес молодшої аудиторії. Крім того, існують зовнішні загрози, пов'язані з воєнним станом, можливим вигоранням артистів [22]. Але не зважаючи на всі ці виклики, Житомирський драмтеатр залишається вагомим осередком культури, духовності та мистецтва в місті.

Житомирський драмтеатр є прикладом того, як культурна установа з багаторічною історією здатна модернізуватися й підтримувати духовну єдність громади в надзвичайно складних обставинах.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану КП «Житомирський драмтеатр»

Для визначення динамічності та інтенсивності розвитку підприємства проведемо аналіз окремих техніко-економічних показників його діяльності.

Фінансовий аналіз театру можна оцінити через його основні показники: доходів, витрат, прибутку та ефективності використання цих ресурсів.

Розглянемо характеристику майна Житомирського драмтеатру у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Характеристика майна КП «Житомирський драмтеатр» та джерел його формування за балансом

Показники	На 31.12.2022		На 31.12.2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р		
	тис. гри.	питома вага, %	тис. гри.	питома вага, %	+/-	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8
Активи							
I. Необоротні активи							
Основні засоби	5434,0	84,55	5956,0	80,88	522	9,6	-3,67
первісна вартість	12730,0	198,07	13672,0	185,66	942	7,4	-12,41
знос	7296,0	113,52	7716,0	104,78	420	5,8	-8,74
Усього за I розділом	5434,0	84,55	5956,0	80,88	522,0	9,6	-3,67
II. Оборотні активи							
запаси	178	2,77	523	7,1	345	у 2,9 р.б.	4,33
Дебіторська заборгованість:							
за товари, роботи, послуги	57,0	0,89	42,0	0,57	-15	-26,3	-0,32
за розрахунками: за видами авансами	36	0,56	186	2,53	150	у 5,16 р.б.	1,97
З бюджетом	594	9,24	213	2,89	-381	-64,1	-6,35
Грошові кошти та їх еквіваленти							
Готівка та рахунки в банку	128,0	1,99	444,0	6,03	316,0	у 3,47 р.б.	4,04
Усього за розділом 2	993,0	15,45	1408,0	19,12	415,0	41,8	3,67
Баланс	6427,0	100,0	7364,0	100,0	937,0	14,6	0,0
Пасиви							
1. Власний капітал							
Зареєстрований капітал	2831,0	44,5	2831,0	38,44	0	0,0	-5,61
Додатковий капітал	4251,0	66,14	4523,0	61,42	272	6,4	-4,72
Нерозподілений прибуток	-780,0	-12,14	-645,0	-8,76	135	-17,3	3,38
Усього за розділом 1	6302,0	98,06	6709,0	91,11	407,0	6,5	-6,95
III. Поточні зобов'язання							
Поточні зобов'язання за розрахунками:							
Доходи майбутніх періодів	36	0,56	186	2,53	150	у 5,2 р. б.	1,97
Інші поточні зобов'язання	89,0	1,38	469,0	6,37	380	у 5,2 р. б.	4,99
Усього за розділом 3	125,0	1,94	655,0	8,89	530,0	у 5,2 р. б.	6,95
Баланс	6427,0	100,0	7364,0	100,0	937,0	14,6	0,0

Джерело: складено автором за даними підприємства

За даними таблиці 2.2 ми бачимо що загальний баланс підприємства збільшився на 937 тис. грн, або на 14,6%. Це свідчить про зростання як майна підприємства (активи) так і джерел його формування (пасиви). Найбільший приріст відбувся в оборотних активах, які зросли на 41,8%. Це сталося за рахунок збільшення грошових коштів та їх еквівалентів(на 246,9%) та інших поточних зобов'язань (на 427,0%). Хоча вартість необоротних активів зросла на 9,6% їх питома вага зменшилася з 84,55% до 80,88%. Власний капітал підприємства зріс на 6,5%. Це відбулося завдяки збільшенню додаткового капіталу та зменшенню непокритого збитку. Поточні зобов'язання зросли на 424,0%, це може свідчити про збільшення фінансових зобов'язань підприємства [23].

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності КП «Житомирський драмтеатр»

№ з\п	Показники	Роки			Відхилення 2024р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	Чистий дохід, тис., грн	1133,0	2922,0	5180,0	+4047,0	у 4,57 р. б.
2	Валовий прибуток тис. грн.	-12632,0	-10857,0	-9165,0	3467,0	27,4
3	Чистий прибуток	1,0	106,0	29,0	+28,0	у 29 р. б.
4	Середньорічна вартість активів, тис., грн	6486,5	6728,5	7197,0	+710,5	10,9
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн	5529,5	5607,0	5868,0	+338,5	6,1
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	957,0	1121,5	1329,0	+372,0	38,9
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	142	143	166	24	16,9
8	фондовіддача	0,20	0,52	0,88	0,68	у 4,4 р. б.
9	фондомісткість	4,88	1,92	1,13	-3,75	-76,8
10	Фондоозброєність, тис. грн/ос	38,96	39,21	35,34	-3,62	-9,3
11	Продуктивність праці, тис., грн/ос	7,97	20,43	31,21	23,24	23,24
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,18	2,61	3,90	2,72	у 3,3 р. б.

Джерело: складено автором за даними підприємства

За даними таблиці 2.3 бачимо, що у 2022–2024 років КП «Житомирський драмтеатр» має позитивний розвиток. Підприємство підвищує доходи, ефективно використовує активи і трудові ресурси, демонструє покращення оборотності та зниження фондомісткості. Основним викликом залишається контроль витрат і забезпечення стабільного прибутку [23].

Таблиця 2.4

Механізм формування фінансових результатів діяльності
КП «Житомирський драмтеатр»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р до 2022р	
	2022	2023	2024	2024 р до 2022р	
				+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1133,0	2922,0	5180,0	4047,0	у 4,6 р. б.
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	13765,0	13779,0	14345,0	566,0	4,2
Валовий: прибуток (збиток)	-12632,0	-10857,0	-9165,0	3467,0	27,4
Інші операційні доходи	21996,0	22582,0	22008,0	12,0	0,05
Адміністративні витрати	8822,0	9396,0	11061,0	2239,0	25,4
Витрати на збут	173,0	442,0	589,0	416,0	у 3,4 р. б.
Інші операційні витрати	368,0	1781,0	1164,0	796,0	у 3,1 р. б.
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	1,0	106,0	29,0	28,0	у 29 р. б.

Джерело: складено автором за даними підприємства

Показники механізму формування фінансових показників показують що доходи театру зросли більше ніж у 4,6 разів, що свідчить про активність діяльності та розширення спектра послуг театру. Собівартість підвищилась на 4,2 %, тобто темп зростання доходів перевищує витрати, а це позитивний показник.

Валовий прибуток знизився на 27,4%, це може вказувати на неефективне використання ресурсів.

Адміністративні витрати та витрати на збут 25% та 240%, вони зросли, а отже потребують оптимізувати управлінські та маркетингові процеси. Інші

операційні доходи стабільні – вони на рівні 2022 року. Фінансовий прибуток зріс у 29 разів - підприємство стало прибутковим [1].

Таблиця 2.5

Динаміка показників оцінки фінансового стану КП «Житомирський драмтеатр»

Показники	2022 р.	2024 р.	Відхилення, тис. грн, +/-
Коефіцієнт загальної ліквідності	7,94	2,14	-5,8
Чистий оборотний капітал	868	753	-115,0
Коефіцієнт автономії	0,98	0,91	-0,07
Коефіцієнт фінансової стабільності	50,42	10,24	-40,18
Коефіцієнт забезпечення власними засобами	0,87	0,53	-0,34
Власний капітал, тис. грн	6302	6709	+407

Джерело: складено автором за даними підприємства

З даних таблиці 2.5 можна зробити висновок, що стан КП «Житомирський драмтеатр» погіршився у період з 2022 по 2024 рік. Встановлено різке зниження коефіцієнта загальної ліквідності з високого рівня 7,94 до низького 2,14, що свідчить про втрату здатності підприємства своєчасно погашати поточні зобов'язання [43].

Чистий оборотний капітал показав про зниження власних оборотних коштів, на -115 тис. грн у 2024 році. Досліджено погіршення фінансової стійкості за коефіцієнтом автономії з 0,98 до 0,91, це свідчить про зростання залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Водночас, визначимо позитивну динаміку зростання власного капіталу на 407 тис. грн, що може бути результатом додаткових внесків або переоцінки активів але це зростання не компенсує загального погіршення показників ліквідності та стійкості.

Загалом, результати дослідження показують, що фінансова діяльність потребує негайного втручання та розробки заходів для стабілізації ситуації. Фінансовий стан КП «Житомирський драмтеатр» у 2024 році є незадовільним. Підприємство втратило платоспроможність у короткостроковій перспективі і демонструє високий рівень фінансових ризиків [30].

2.3. Оцінка системи управління персоналом як підсистеми менеджменту підприємства

Основною стратегічною метою оцінки ефективності системи управління персоналом є визначення та усунення факторів, що знижують віддачу від використання людських ресурсів організації [45]. Вимірювання і оцінка ефективності функціонування і розвитку системи управління персоналом дозволяє:

- своєчасно діагностувати проблеми, що виникають в ході реалізації системи управління персоналом, і активно впливати на поточний стан системи з метою їх усунення;
- приймати оперативні рішення про ті чи інші зміни системи і прогнозувати їх вплив на ключові параметри управління персоналом;
- здійснювати планування подальшого вдосконалення роботи кадрової служби та інших підрозділів.

Практикуючі фахівці в галузі управління людськими ресурсами виділяють ряд факторів, що ускладнюють оцінку ефективності управління персоналом [10, с. 510]:

- робота служби кадрового менеджменту має не тільки кількісні, але і якісні цілі;
- на кінцеві результати роботи служби впливає безліч факторів (наприклад, плинність кадрів може залежати і від умов робочого місця, і від характеру керівника лінійного підрозділу);
- кінцеві результати діяльності віддалені за часом (наприклад, заходи щодо поліпшення корпоративної культури, навчання резерву не дають негайної віддачі).

Система управління персоналом КП «Житомирський драмтеатр» входить в систему управління персоналом організації і регулюється відділом кадрів організації спільно з директором.

Система управління персоналом на КП «Житомирський драмтеатр», є головним елементом загальної системи менеджменту та управління. У Житомирському драмтеатрі політика кадрів об'єднує творчий підхід, дотримується трудового законодавства та є відповідальною.

У Житомирському драмтеатрі структура системи управління персоналу включає:

- акторів, режисера, балетмейстерів та художника–постановника;
- директора, художнього керівника, завідувача відділів;
- освітлювачів, звукооператорів, костюмерів, декораторів;
- квиткових касирів, прибиральників та охорону.

Кожна категорія працівників має чітко визначені посадові обов'язки, для ефективної роботи.

Планування кадрового потенціалу здійснюється в межах бюджету, який виділяють з місцевих коштів. Театр працює в умовах обмеженого фінансування, тому частково залежить від держави в галузі культури [46].

Система мотивації базується переважно на:

- фіксованій заробітній платі, відповідно до розряду та категорії;
- надбавках за творчі досягнення (наприклад, додаткову не по графіку участь у фестивалях);
- визнанні, нагородах, участь у гучних постановках;
- відпустках, лікарняних, пенсійному забезпеченні.

Разом з цим, рівень оплати праці в державних театрах часто залишається нижчим, ніж у приватному секторі, що може впливати на мотивацію молодих фахівців та спричиняти кадрову міграцію і підробітки, що у свою чергу знижує стабільність трудових колективів, ускладнює оновлення творчого потенціалу та потребує удосконалення системи стимулювання працівників [55].

Аналіз даних з таблиці свідчить про поступове скорочення чисельності працівників за 2022-2025 роки. З 135 осіб у 2022 році до 117 осіб у 2025 році.

Незважаючи на зменшення штату, фонд оплати праці зріс із 16878,5 тис. грн у 2022 році до 19889,1 тис. грн у 2024 році, що свідчить про підвищення рівня середньої заробітної плати працівників.

Таблиця 2.6

Структура та обсяг фонду оплати праці персоналу КП «Житомирський драмтеатр»

Рік	Загальна чисельність працівників, осіб	Фонд оплати праці, тис. грн	Середній фонд оплати праці на одного працівника, тис. грн	К-сть прийнятих	К-сть звільнених
2022	142	16878,5	125,8	16	17
2023	143	17870,4	139,6	17	24(2-ЗСУ)
2024	166	19889,1	160,4	12	16(1-ЗСУ)
2025	117	15190,4(за 9 міс.)	129,8	13	20(2-ЗСУ)

Джерело: складено автором за даними підприємства

У 2025 році за 9 місяців фонд оплати праці становив 15190,4 тис. грн., що відповідає тенденції утримання зарплат на стабільному рівні. Кількість прийнятих і звільнених працівників щороку залишається значною, що свідчить про плинність кадрів. Окремі звільнені пов'язані зі службою у Збройних Силах України.

За даними підприємства вказано що фінансування на навчання та підвищення кваліфікації персоналу протягом 2022-2025 років не здійснювалось, що може негативно впливати на розвиток професійної компетентності працівників і подальшу ефективність роботи. Відсутність системної програми підвищення кваліфікації, особливо для технічного персоналу, знижує ефективність розвитку театру [68].

Контроль за якістю роботи Житомирського драмтеатру здійснюється через внутрішній моніторинг репетиційного процесу, оцінки результатів вистав або можливого глядацького відгуку, критики, участь у конкурсах, регулярне обговорення результатів діяльності на рівні керівництва. Як і в багатьох комунальних підприємствах, в театрі відсутня прозора система

кількісного оцінювання ефективності персоналу, що ускладнює прийняття рішень до просування, ротації чи річного планування кадрової системи для стратегій.

Система управління персоналом у КП «Житомирський драмтеатр» як підсистеми менеджменту можна оцінити як системне або традиційне. Театр має сильний творчий колектив і кадрову політику, проте стикається з проблемами. Це проблеми обмеження фінансових можливостей для мотивації артистів, недостатнього використання сучасних HR-інструментів і програм від чого встановлюється слабка кадрова мобільність [52].

Покращення системи управління персоналом як підсистеми менеджменту підприємства КП «Житомирський драмтеатр» дозволить підвищити ефективність загального менеджменту театру, сприятиме оновленню колективу та підтримці високого рівня мистецького продукту.

Система управління персоналом у театрі присутня ієрархічна та функціональна, в якій поділені повноваження між адміністрацією, творчими підрозділами та технічними службами. Вона охоплює всю роботу з кадрами, а саме планування, підбір, розвиток, мотивацію, облік і контроль.

Також в театрі є управлінські процедури. Це такі процедури, які відповідають за визначення тематики вистави, вона залежить від сезону, затвердження постановок і вибір режисера, який буде контролювати і вести виставу та узгодження дати проведення постанови [61]. Після того як вибрали яку постанову будуть ставити обирають акторів, час репетиції і мотивують акторів для того, щоб гарно поставити виставу, типу, що «краще за тебе цю роль ніхто не виконає». Потім обирають репетиції і готують технічну частину, тобто підготовка сцени, декорації, освітлення, костюмів, безпеки

Структурна система управління персоналом на КП «Житомирський драмтеатр» виглядає наступним чином (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Структура системи управління персоналом КП «Житомирський драмтеатр»

Основні компоненти системи управління персоналом у театрі [83]:

1. *Організаційна структура* включає чіткий поділ на творчий, технічний, адміністративний персонал і штатний розпис, це посади, обов'язки, вимоги до виконання роботи.

2. *Планування персоналу*, це те як планують покази, репетиції, гастролі, якщо є. Прогнозування потреби в кадрах та складання графіків роботи.

3. *Розвиток і навчання персоналу*. Підвищення кваліфікації, майстер-класи, участь у фестивалях, обмін досвідом.

4. *Оцінка професійної діяльності* та мотивація і премії або грошові винагороди, воно як визнання артиста за його працю і сумлінне виконання роботи [80].

5. *Ведення часу, графіків, лікарняних*.

6. *Внутрішня комунікація між працівниками*. Налагоджена робота між відділами, комунікація, проведення зборів, консультацій, документообіг та ведення обліку. Правове забезпечення. Дотримання трудового законодавства, авторських прав та договорів, техніка безпеки, охорона праці та умови роботи.

Матриця функцій осіб, відповідальних за управління персоналом на КП «Житомирський драмтеатр». представлена в табл. 2.7.

Виходячи з даних бачимо що у Житомирському драмтеатрі функції з управління персоналом розподілені між кількома головними посадовими особами: директором театру, головним режисером або художнім керівником, завідувачем трупі та кадровою службою.

Таблиця 2.7

Матриця функцій з управління персоналом

Керівники завдання	Директор театру	Головний режисер, художній керівник	Завідувач трупи	Кадрова служба
Відбір та добір акторів	30%	40%	20%	60%
Адаптація та введення в роботу	25%	35%	30%	50%
Планування персоналу, графіки	15%	35%	50%	20%
Навчання	45%	35%	35%	60%
Оцінка виступів	80%	70%	30%	85%
Мотивація та заохочення	45%	30%	25%	40%
Облік кадрів	70%	20%	10%	15%
Робота з конфліктами	10%	65%	30%	45%
Ступінь участі в HR	45%	25%	27%	39%

Джерело: складено автором

Кадрова служба виконує основну роботу, пов'язану з підбором оформленням трудових договорів, веденням кадрової документації, організацією адаптації нових працівників [83].

Також саме вона координує процеси навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Директор відповідальний за систему управління персоналом. Він приймає головні рішення, контролює роботу працівників, бере участь у вирішенні складних ситуацій. Крім того, директор контролює виконання прийнятих рішень та слідкує за загальною дисципліною в колективі.

Режисер відповідає за головні ролі та управління персоналом. Саме він бере активну участь у виборі акторів, оцінює рівень професійної майстерності трупи та організовує творче обличчя театру. Його участь у кадрових процесах має переважно творчий характер [83].

Завідувач трупи координує роботу між творчим і адміністративним складом. Він відповідає за складання графіків роботи, організацію репетицій, контроль за дотриманням робочого розпорядку. Бере участь в адаптації нових

працівників, вирішенні поточних конфліктів, якщо вони є та підтримує належну організацію процесу підготовки до вистави.

Система управління персоналом як підсистема менеджменту підприємства КП «Житомирський драмтеатр» є багатокomпонентною та побудована на принципі поділу відповідальності.

Кожен учасник виконує свою частину обов'язків: кадрова служба виконує операційні завдання, директор – стратегічне управління, художній керівник – оцінює персонал, а завідувач трупі щоденно координує роботу. Такий розподіл забезпечує як ефективне функціонування театру, так і збереження балансу між адміністративною дисципліною й творчою свободою [83].

Як вже було сказано вище, в організації можна відзначити матрицю функцій з системи управління персоналом рис. 2.4.



Рис. 2.4. Матриця функцій з системи управління персоналом [23]

На підставі аналізу системи управління персоналом на КП «Житомирський драмтеатр» у 2025 році можна зробити висновок про те, що система управління персоналом як підсистема менеджменту підприємства має чіткий розподіл функціональних обов'язків між керівними особами та кадровими структурами, але їх ефективність залежить від координації дій між творчим та адміністративним підрозділами.

Основне навантаження покладається на відділ кадрів, який виконує ключові функції з підбору, оформлення, навчання та ведення адміністрування персоналу. При цьому стратегічні рішення, пов'язані з управлінням продуктивністю, мотивацією та контролем, залишаються в компетенції директора театру [21].

З боку головного режисера спостерігаємо активну участь у доборі творчого персоналу, розвитку професійних навичок акторів та підтримці художнього рівня театру. Завідувач трупі виконує роль посередника між системними управлінськими структурами і творчим колективом, забезпечуючи організаційну дисципліну та виконання робочих планів.

Отже, система управління персоналом у театрі має багато рівнів. а саме:

- підвищення рівня автоматизації HR–процесів;
- удосконалення механізмів оцінювання результатів праці;
- розширення можливостей для професійного розвитку працівників;
- формування єдиного підходу до мотивації та нематеріального заохочення.

Впровадження інноваційних рішень у сферу системи управління персоналом як підсистеми менеджменту, таких як навчання та аналіз продуктивності. Залучення до співпраці та розвиток комунікативної культури в організації для підтримки здорового робочого середовища та ефективного обміну інформацією.

Регулювання на поточні та потенційні виклики, такі як війна, розвиток нових конкурентів та зміни у законодавстві [34]. Розробка стратегій управління персоналом, що відповідають місії та стратегії компанії на середньострокову та довгострокову перспективу, всі ці види важливі для КП «Житомирський драмтеатр» у 2025 році.

Можна зробити оцінку ефективного керування системою управління персоналом, ось кілька варіантів як вона впливає і для чого потрібна.

При проведенні аналізу системи управління персоналом на КП «Житомирський Драмтеатр» можна зробити висновок, що загалом управління і самим підприємством, і персоналом має позитивні сторони: великий досвід роботи,, популярність та хорошу репутацію [38].

Колектив в театрі стабільний, виконує поставлені перед ним завдання. У той же час в ході дослідження не були виявлені слабкі сторони. В театрі розроблена місія, цінності, що знижують ефективність роботи персоналу. Дослідження виявило ефективну систему адаптації персоналу.

Оцінку системи ефективності роботи колективу на КП «Житомирський драмтеатр» проведемо за такими критеріями:

- рівень виконання репертуарного плану (кількість запланованих та фактично зіграних вистав, відсоток виконання творчого плану за сезон);
- якість творчого продукту (оцінка вистав критиками, глядачами відгуки, чи приймає театр участь у фестивалях);
- використання робочого часу та дисципліни (отримання графіків репетицій і показів, випадки порушень трудової дисципліни);
- злагодженість колективної роботи.

Рівень кадрової стабільності (плинність кадрів, тривалість роботи головних співробітників у театрі) [39]:

1. Участь у тренінгах, майстер–класах, підвищеннях кваліфікацій);
2. Стан морально–психологічного клімату (на скільки задоволені працівники умовами праці, чи є зворотній зв'язок і підтримки керівництва);
3. Результат системи управління персоналом (наявність ефективної системи мотивації, реакція на зворотній зв'язок, швидке вирішення проблем).

Шкала ефективності роботи КП «Житомирського драмтеатру» за оцінюванням виглядає наступним чином:

- 4 – Повне виконання завдань, висока ефективність, активна ініціатива з боку колективу. Стабільна та злагоджена робота.

3 – Завдання виконано в основному, окремі недоліки не впливають на загальну якість роботи. Спостерігається стабільна діяльність.

2 – Часткове виконання завдань, наявні помітні проблеми у комунікації, дисципліні чи продуктивності. Потребує вдосконалення.

1 – Значне відставання від планів, слабка організація, відсутність командної роботи, високий рівень конфліктності.

0 – Відсутні дані для оцінки або процес не відбувався протягом періоду аналізу.

Оцінка системи управління персоналом як підсистеми менеджменту підприємства КП «Житомирський драмтеатр» наведено у таблиці 2.8. [45]

Таблиця 2.8

Оцінка системи управління персоналом як підсистеми менеджменту підприємства КП «Житомирський драмтеатр»

Критерії та показники	Оцінка 0–5 балів	Обґрунтування
1. Рівень виконання репертуарного плану	4	Усі заплановані вистави
2. Якість виконання	5	Оцінка глядача
3. Робочий час та дисципліна	4	Дотримання графіків
4. Спільна робота команди	5	Взаємодія або конфлікти
5.Рівень кадрової стабільності	4	Мінімальна плинність кадрів
6.Розвиток персоналу	4	Наявні поодинокі випадки підвищення кваліфікації
7.Морально–психологічний клімат	3	Задовільна атмосфера
8.Результат управлінням персоналом	3	Зворотній зв'язок несистемний

Джерело: складено автором

В підсумку визначаємо середній бал системи управління персоналом на КП «Житомирський Драмтеатр» [23]:

$$(4+5+4+5+4+4+3+3):8=4$$

Отже, загальна оцінка 4 бали, це означає, що система управління колективом у театрі загалом добра з чіткою організацією та стабільною командою. Але є потенціал для вдосконалення в напрямках розвитку персоналу, матеріальної мотивації та системного зворотного зв'язку з

працівниками.

На основі отриманих даних у табл. 2.10 можна стверджувати, що рейтинг колективу КП «Житомирський драмтеатр» знаходиться на середньому рівні, так як дорівнює 78%. Колектив театру розуміє та дотримується загальних принципів командної роботи, взаємовідносини між членами команди знаходяться на хорошому але не ідеальному рівні, через деякі звільнення акторів і підробітки [23].

Для оцінки системи розвитку корпоративного управління на КП «Житомирський драмтеатр» було проведено опитування трьох управлінців за «Шкалою оцінки показників рівня розвитку колективу» та отримано наступні результати у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Оцінка показників рівня розвитку колективу КП «Житомирський драмтеатр»

Шкали оцінки рівня розвитку колективу	Середній бал від 0–12
1. Професійний рівень працівників	11
2. Здатність до експериментів та інновацій	7
3. Взаємодія та командна робота	11
4. Участь у прийнятті управлінських рішень	8
5. Внутрішнє навчання та обмін досвідом	9
6. Кар'єрне зростання	4
7. Відданість працівників до театру	10
8. Морально–психологічний клімат в колективі	9,5
9. Задоволеність оплатою праці	6
Всього	75,5

Джерело: складено автором

На основі отриманих даних проведеного опитування бачимо, що колектив КП «Житомирський драмтеатр» має середній рівень, це свідчить про професійну основу та відповідальність працівників до вистав. Більшість співробітників мають значний досвід роботи в театрі, демонструючи стабільну участь у творчому процесі та відповідальне ставлення до своєї діяльності [23].

Також аналіз виявив кілька проблемних частин, які стримують подальший розвиток колективу. Значна частина колективу виявляє

незадоволення рівнем оплати праці, який, на їхню думку, не відповідає вкладеним зусиллям, творчій роботі та успіхам вистав. Існує відчуття, що результати їх діяльності часто недооцінюються адміністрацією театру, що негативно впливає на мотивацію, відчуття цінності праці та емоційний стан персоналу.

Висновки до розділу 2

У результаті проведеного аналізу бачимо, що КП «Житомирський драмтеатр» є культурною установою Житомирського регіону, діяльність якої спрямована на розвиток і популяризацію театрального мистецтва. Театр функціонує як комунальне підприємство, засноване на власності територіальної громади, підпорядковується Житомирській обласній раді та фінансується переважно з місцевого бюджету.

Система управління персоналом побудована відповідно до нормативних документів і передбачає кадрове планування, підбір та розвиток творчих і технічних працівників. Основна увага приділяється творчому потенціалу колективу, формуванню позитивного іміджу театру та збереженню традицій українського театрального мистецтва [28].

Проведений аналіз фінансово-економічного стану КП «Житомирський драмтеатр» показав, що підприємство забезпечує позитивну динаміку розвитку, хоча окремі показники свідчать про потребу підвищення використання ресурсів.

Баланс підприємства за останні роки демонструє зростання вартості активів, що свідчить про оновлення матеріально-технічної бази. Частка оборотних активів збільшилася, що показує підвищення рівня ліквідності та платоспроможності. Власний капітал має покращення до зростання показників.

Доходи театру утворюються переважно за рахунок бюджетного фінансування, а також надходжень від господарської діяльності, продаж

квитків, оренда приміщень, участь у грантах [43]. Прибутковість підприємства коливається але фінансові результати залишаються позитивними. У 2023–2024 роках спостерігалось зменшення валового прибутку через підвищення адміністративних витрат, зумовлених енергетичною кризою та інфляційними процесами.

Аналіз показників фінансового стану (ліквідності, рентабельності, ділової активності) засвідчив, що театр має задовільний фінансовий стан, є платоспроможним і здатним своєчасно виконувати фінансові зобов'язання. Разом із тим рівень рентабельності залишається невисоким, що вимагає оптимізації витрат, розширення позабюджетних джерел доходів та впровадження сучасних інструментів фінансового менеджменту. Таким чином, підприємство демонструє фінансову стабільність і поступовий розвиток, але потребує вдосконалення системи управління фінансовими потоками для підвищення ефективності діяльності [43].

Система управління персоналом у КП «Житомирський драмтеатр» є як складова частина загальної системи менеджменту підприємства, під координацією відділу кадрів і директора театру. Особливу увагу приділено творчим працівникам, оскільки результат діяльності театру напряму залежить від їхнього таланту, майстерності та залучення. У театральному колективі переважає високий рівень професіоналізму, але спостерігається потреба в оновленні кадрового складу молодими фахівцями. Враховуючи специфіку культурної галузі театру, рівень заробітної плати залишається нижчим, ніж у приватному секторі, що обмежує можливості залучення нових кадрів [63].

В системі управлінні персоналом важливо посилити використання сучасних підходів, оцінити результат, взяти до уваги програми розвитку кар'єри, матеріальної та психологічної підтримки колективу.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КП «ЖИТОМИРСЬКИЙ ДРАМТЕАТР»

3.1. Напрями удосконалення системи управління діяльністю КП «Житомирський драмтеатр» за рахунок персоналу

Існує кілька напрямків, які сприяють підвищенню ефективності системи управління персоналом. Незважаючи на те, що методичний та практичний напрями системи управління персоналом в системі менеджменту підприємства КП «Житомирський драмтеатр» є досить ефективні, в реальному житті вони вимагають проведення змін в організації. Перше, що потрібно здійснити для її поліпшення це привести у відповідність стратегію діяльності установи та організаційну культуру [66].

Відмітимо, що на розробниках лежить відповідальність за вибір такої стратегії, яка, не суперечить частинам корпоративної культури. Як тільки стратегія визначена, менеджери, які займаються питаннями її проведенням, повинні привести корпоративну культуру в сувору дисципліну з вибраною стратегією і утримувати її надалі в такому стані.

Приведення колективної культури у відповідність зі стратегією театру є непростим завданням. Перше потрібно з'ясувати, які аспекти діючої культури є стратегічно підтримуючими, а які ні. Далі адміністратори мають чесно і відкрито поговорити зі всіма зацікавленими сторонами; про ті види культури, які необхідно змінити. Розмова повинна бути підкріплена видимими діями і по зміні командної взаємодії [83].

Дії, які доступні для сприймання кожного, дозволять створити нову культуру, яка буде в більшій мірі відповідати обраній стратегії.

Особливої уваги набуває налагодження контактів з працівниками. Дуже цікавим є той факт, що керівництво в даному випадку може також

контролювати стан справ і разом з тим, спілкуватися з персоналом. Розглянемо більш детально цей напрямок поліпшення командної взаємодії.

Формою контролю, яка найбільш широко використовується для одержання інформації «знизу», є перебування керівників на робочих місцях підлеглих. Значення встановлення і підтримки тісного безпосереднього контакту керівника з колективом за допомогою обходу робочих місць, щоб на власні очі бачити усе на місці, настільки очевидно, що про це, здавалося б, і не потрібно згадувати. Але деякі керівники, нехтують цим елементом системи управління культурою [84].

Ось деякі напрями культури системи управління персоналом на підприємстві:

1. Забезпечення відкритості та комунікації між керівництвом та працівниками, а також сприяти до зворотного зв'язку та ідей з ними.
2. Заохочувати до постійного навчання та професійного розвитку співробітників.
3. Створити мотиваційну атмосферу, де досягнення працівників визнаються та цінуються.

Для підвищення ефективності діяльності на КП «Житомирський драмтеатр» необхідно здійснити комплексне удосконалення системи управління підприємством. Основні напрями такого удосконалення включають [2]:

1. Процеси управління, а саме провадження систем автоматизованого управління (CRM/ERP) для координування роботи відділів, обліку продажів квитків, фінансів і кадрового забезпечення. Онлайн–система бронювання та продажу квитків для підвищення доступності та зручності для глядачів.
2. Підвищення кваліфікації для персоналу який займає управлінські посади, тимчасово навчати менеджменту, практикувати маркетинг у сфері культури та фінансового планування.

3. Розробляти та реалізувати стратегічний план розвитку театру, формувати чітку місію та цілі театру, щоб розробляти план на 3–5 років з врахуванням сучасних тенденцій культурного ринку, потреб глядачів та можливостей місцевої громади.

4. Залучення додаткових джерел фінансування, працювати з грантовими програмами, спонсорами, благодійними фондами. Розвивати партнерство з бізнес–структурами, громадськими організаціями, культурними інститутами.

5. Створити систему мотивації для творчого та адміністративного персоналу. Проводити внутрішній аудит ефективності праці та оптимізувати штатного розпису при потребі [16].

6. Маркетингова діяльність та її підвищення. Активне використання соціальних мереж, співпраця з місцевими ЗМІ. Залучення нових аудиторій молоді, туристів.

7. Розвиток репертуарної політики. Створення збалансованого репертуару, що включає класику, сучасну драматургію, експериментальні постановки. Опрацювати захоплення аудиторії і що вона хоче бачити у виставах, яка тематика цікавить глядача.

8. Розширення співпраці. Участь у всеукраїнських та міжнародних театральних фестивалях. Організовувати спільні вистави з іншими театрами.

Можна визначити декілька симптомів, по яких видно, що цінний фахівець немає мотивації чи не заохочений до роботи. Наприклад [15]:

- знизилися показники роботи;
- працівник не проявляє звичайної ініціативи ;
- загострилися відносини з колегами;
- почастишали відгули, лікарняні.

Ці стимули зазвичай добре працюють на утримання фахівців, що відносяться до будь-якого мотиваційного типу. Ну і, безумовно, на утримання співробітників де добре працює корпоративна культура компанії.

Для утримання цінного співробітника і стимулювання до роботи бажано підбирати нестандартні методи стимулювання. Наприклад, в деяких компаніях застосовують наступні винагороди [14]:

- фінансові бонуси;
- парк місце;
- премії та винагороди;
- додатковий відпочинок.

Головну роль у розвитку взаємодії в команді для працівників підприємства грає навчання персоналу, тому що воно є джерелом підвищення рівня професійної компетентності, способом прискорення адаптації співробітників до роботи на підприємстві і методом забезпечення більш глибокого розуміння ними важливої мети і культури організації підприємства. Все це впливає на підвищення їх індивідуального рівня конкурентоспроможності.

Метою розробки ефективних моделей системи лідерства на КП «Житомирський драмтеатр» це створення таких управлінських підходів, які забезпечують гармонійну взаємодію творчого, технічного та адміністративного персоналу, сприяють розвитку креативу, підвищенню мотивації працівників, зміцнення роботи в команді та досягненні високої якості театрального продукту.

Розвиток та підтримка культури управління змінами, розвиток та мотивація, ефективна комунікація, розподіл завдань та керування це ефективна модель лідерства в театрі. Також вона спрямована на підтримку творчої свободи при збереженні дисципліни. Дружність колективу, для успішного виконання вистави. Можливість самореалізації. Конфлікти і колективне напруження часто спостерігається в колективі театру через визнання чи лідерство. Через це психолог в театрі дуже важливий, він виконує функції в яких є підтримка психологічного здоров'я та добробуту працівників

[56]. Психолог надає консультації працівникам у вирішенні особистих проблем, стресу, конфліктів, підтримки та інших питань.

Багато вчених та дослідників присвятили свої дослідження системі управління персоналом, щоб зрозуміти як краще організувати та керувати робочими колективами. Ось декілька відомих моделей [70].

А. Файоль та М. Вебер. Суть їх моделі це орієнтир на дисципліну та ієрархію, причому жорстку ієрархію. Тут працівник розглядається як гвинтик у системі. Основний акцент направлений на чітке виконання наказів і виконання поставлених завдань. Відносно чи актуальна така модель керування для театру, то скоріше що обмежена, але може бути корисною для адміністрації щоб поверхнево була дисципліна. Д. Макгрегор та Е. Мейо спирались на управління соціально–психологічний фактор, через визнання працівника, що мотивує його до виконання роботи. Як до такої теорії керування в театрі, то вона має високий рівень ефективності, тому що для актора емоційний стан важливий і визнання особливо зі сторони керівництва.

Автори Ч. Барнард та П. Друкер описували суть системи управління як такої яка об'єднує весь персонал і де кожен взаємодіє один з одним, обмінюються інформацією, зворотній зв'язок, успіх залежить від узгодженості дій. Для театру і його співробітників це дуже важливо, тому що театральна постановка вимагає узгодженості бо пов'язані всі ланки: творчі, технічні та адміністративні.

Нижче наведені прийоми, за допомогою яких керівник може впливати на шляхи досягнення цілей установи [71]:

- чітке роз'яснення того, що вимагається від підлеглого.
- передачу частину делегування іншим працівникам.
- довіра до працівників стимулює їх до ефективного виконання завдань.
- використання матеріальних і нематеріальних стимулів, премій, нагороди, подяки.
- проведення зборів, нарад, роз'яснення завдань.

Напрям удосконалення системи управління діяльністю підприємства КП «Житомирський драмтеатр» будується на двох типах поведінки: «спрямованість на задачу» і «спрямованість на відносини». Ці типи поведінки є незалежними один від одного. Лідер може мати високо виражену ступінь на обох векторах, низьку теж на обох, високу на одному і низьку на іншому [74].

Щоб лідеру обрати кращу модель поведінки, йому слід враховувати готовність підлеглих піти за ним. Готовність складається з двох складових:

- 1) знань, умінь і здібностей;
- 2) бажання йти за лідером.

Сукупна кількісна оцінка всіх перерахованих вище напрямів удосконалення системи управління діяльністю КП «Житомирський драмтеатр» дозволяє судити про величину здійснення керівником контролю, тобто про ступінь володіння ним ситуацією функціонування трупі.

Для того, щоб досягти високого рівня розвитку професійної самостійності, необхідно врахувати ряд об'єктивних і суб'єктивних факторів, що реалізують соціальну поведінку керівника.

Практика показує, що більшість керівників чітко знають, які професійні вміння необхідні їм для успішного управління персоналом, у них добре розвинене мислення та кмітливість, уява, ділова пильність і спостережливість [79]. Такий керівник веде постійний пошук творчого вирішення поставлених завдань, виявляти потребу у творчому зростанні, вирішує конкретні завдання самостійно, висуває нові пропозиції щодо вдосконалення виробничого процесу.

Ситуація, що склалася, суттєво змінила напрямки роботи кадровиків щодо взаємодії, командної роботи та підтримки співробітників, змінила вектор діяльності та розширила сферу відповідальності. Щоб підтримувати свої команди та ефективно співпрацювати зі своїми працівниками, менеджери повинні прийняти нові методи співпраці зі своїми працівниками (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Сучасні методи управління персоналом під час війни

Вектор роботи HR менеджера	Можливості використання
Скласти мінімальний план	Необхідно створити хоча б мінімальний план роботи підприємства, а також визначити стратегічні напрямки та завдання, які необхідно донести до всіх співробітників компанії.
Дбати про безпеку	Здорове та безпечне робоче місце є запорукою ефективного ведення бізнесу. На сьогодні це стало пріоритетом. Необхідно забезпечити персонал засобами зв'язку, альтернативними джерелами енергії, житлом, ліками, їжею, картами медичних закладів та засобами кібербезпеки.
Аналізувати інформацію	Співробітники повинні бути захищені від негативної чи неперевіреної інформації. Перевіряйте свої джерела інформації та дотримуйтесь інформаційної гігієни
Емоції та почуття важливі	Необхідно підтримувати персонал, спілкуватися і ділитися приємними емоціями. Можна думати про щотижневі звіти про приємні події та добрі справи. Позитив дає сили та впевненість у майбутньому
Пам'ятати про цінності компанії	Професіоналізм і унікальність кожного окремого співробітника і корпоративні цінності, які роблять компанію особливою, є запорукою успіху завтрашнього дня. Ми працюємо на перемогу, тому важливо виконувати свою роботу добре, незважаючи на всі труднощі
Фінансова безпека	Важливо, щоб ви інформували своїх співробітників про справжнє фінансове становище вашої компанії. Якщо вам потрібно заощадити гроші та зменшити трудовитрати, ваша команда це зрозуміє. Ви можете обговорити витрати та статті витрат зі своєю командою та дізнатися, чим ваші співробітники готові поступитися, щоб захистити бюджет вашої компанії.
Ефективна комунікація	Дотримуйтеся правил зворотного зв'язку та вчасно та практично відповідайте на запити та дзвінки колег. Зустрічі та дискусії онлайн і офлайн, інформаційні бюлетені та внутрішні канали зв'язку зміцнюють зв'язки та забезпечують відчуття причетності та довіри.
Моніторинг ринку праці	Саме про це середовище завжди повинні пам'ятати менеджери з персоналу. Які тенденції, напрямки, вимоги, потреби та навички необхідні для вирішення викликів і підтримки компанії та її співробітників?
Навчання та розвиток	Не стійте на місці на власному шляху зростання та, якщо це можливо, підтримуйте своїх співробітників у вдосконаленні чи перенавчанні, зниженні тривоги та стресу та наданні психологічної підтримки. Також пропонуйте цікаві онлайн- або офлайн-курси.
Волонтерство	Цей напрямок може згуртувати колектив. Бо за підтримки військових, волонтерів та біженців сама команда стає сильнішою, впевненою у власних силах та перемозі. Також потрібно підтримувати працівників, які стали частиною Збройних Сил і ТрО

Одним із головних завдань сучасних HR-менеджерів та керівників бізнесу, орієнтованих на людей, є забезпечення безпеки співробітників, від

безпечних робочих місць і технічного обладнання до віддаленої роботи з дому та переміщення компаній у безпечніші регіони. Фінансова безпека та результати діяльності компанії є особливим питанням, яке також залежить від своєчасної виплати заробітної плати та майбутнього існування компанії [68].

Управління людськими ресурсами займає важливе місце в системах управління, особливо в умовах воєнного стану, і є ключовим елементом економічного успіху. Сутність управління людськими ресурсами, залучення працівників, роботодавців та інших власників організації, встановлює організаційний, економічний, соціальний, психологічний і правовий зв'язок між суб'єктом і цілями управління. Управління людьми в організації є важливою частиною, а робота організації базується на ефективній та трудомісткій праці співробітників, тому чітко сформульована система управління персоналом сприяє ефективній роботі компанії [50]. Для впровадження ефективного управління персоналом на підприємствах, що перебувають в умовах воєнного стану, необхідне запровадження нового механізму управління персоналом, як показано на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Механізм управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану

Запровадження механізмів управління кадрами та заходів в умовах воєнного стану допоможе вітчизняним підприємствам запобігти перериванню

діяльності через нестачу кадрів, уникнути вимушених звільнень, збереженню кадрового складу.

3.2. Резерви підвищення ефективності системи управління персоналом КП «Житомирський драмтеатр»

Резерви підвищення ефективності системи управління – це внутрішні можливості підприємства, ресурси або напрямки удосконалення, які ще не були повністю використані, але можуть бути використані для покращення організації управлінських процесів, підвищення продуктивності персоналу, ефективності роботи підприємства або установи.

Простим словом це приховані можливості організації, так би мовити запас, який можна активувати без фінансового втручання [49].

Сучасні умови функціонування театральних установ вимагають постійного вдосконалення управлінських процесів, особливо в сфері роботи з персоналом. КП «Житомирський академічний український музично-драматичний театр ім. І. Кочерги» має ряд внутрішніх резервів, які можуть бути задіяні для підвищення ефективності системи управління персоналом [48]:

1. Поліпшення кадрового планування (проведення аудиту персоналу з метою виявлення сильних і слабких сторін працівників, формування кадрового резерву для ключових посад – режисерів, артистів, технічних фахівців, планування професійного розвитку персоналу).

2. Підвищення кваліфікації і розвитку персоналу (організація внутрішніх навчальних програм, майстер-класів, творчих лабораторій, залучення фахівців для обміну досвідом, участь працівників театру в профільних семінарах, фестивалях, тренінгах (в Україні та за кордоном)).

3. Удосконалення системи мотивації працівників (введення системи гнучкого преміювання, що враховує творчий внесок, інновації та активність, розширення нематеріального стимулювання, визнання заслуг, відзначення у ЗМІ, нагороди, подяки, привілеї, створення мотиваційної програми для залучення молодих талановитих акторів).

4. Підвищення якості внутрішніх комунікацій в команді (налагодження ефективного приємного зв'язку між керівниками та персоналом, проведення регулярних обговорень, зборів, анкетувань щодо робочих процесів, використання цифрових засобів комунікації – внутрішній чат, CRM-система, електронний графік репетицій [47].

5. Перегляд обов'язків окремих працівників для уникнення дублювання чи простоїв, введення гнучких форм зайнятості – погодинна робота, запрошені фахівці, виконання роботи самостійно чи вільно, тобто чіткий розподіл відповідальності.

6. Запровадження сучасних інструментів HR-менеджменту (використання ключових показників ефективності (КПІ) для оцінки діяльності працівників, впровадження елементів електронного діловодства в роботі з кадрами, цифрова автоматизація графіків, обліку робочого часу, навантаження акторів та інше [40].

7. Розвиток лідерських компетенцій керівників підрозділів (підвищення управлінських навичок у завідувачів труп, режисерів, керівників технічних служб, формування лідерських команд, здатних приймати гнучкі й ефективні рішення, стимулювати ініціативу у керівників середньої ланки).

8. Покращення соціально–психологічного клімату в колективі (проведення творчих зустрічей, святкових заходів, що згуртовують колектив, робота з конфліктами, професійне консультування, підтримка здоров'я, створення умов для комфорту та зниження рівня професійного вигорання [37].

Система управління персоналом у КП «Житомирський драмтеатр» має значний потенціал для розвитку. Використання зазначених резервів дозволить

не лише підвищити ефективність праці, а й зберегти і збільшити творчий капітал театру, що є його головною цінністю.

В сучасних умовах театри, стикаються з рядом викликів: обмежене фінансування, зростаюча конкуренція за увагу глядача, професійна міграція кадрів. Керівники змушені постійно шукати нових внутрішніх кадрів, які дозволяють підвищити ефективність роботи колективу без значних витрат. КП «Житомирський академічний український музично–драматичний театр ім. І. Кочерги» має значний потенціал у цьому напрямі [25].

Одним із важливих резервів є впровадження сучасної корпоративної культури, яка заснована на взаємоповазі, відкритості, творчій свободі та спільних цінностях. Формування позитивної внутрішньої атмосфери сприяє зниженню конфліктності, підвищенню та покращенню результатів їх діяльності.

Також важливим етапом є розширення участі персоналу в управлінських процесах. Надання працівникам можливості долучатися до ухвалення рішень, щодо репертуару, організації гастролей чи творчих проєктів, це підвищує рівень їх зацікавленості та відповідальності на результат. Це також розвиває ініціативу серед акторів, режисерів та технічного персоналу.

Впровадження онлайн–систем для планування репетицій, обліку завантаженості працівників, оцінки результативності дозволяє керівництву краще контролювати внутрішні процеси, уникати перевантаження окремих працівників [17].

Важливим джерелом оновлення кадрів є налагоджена співпраця з профільними навчальними закладами (театральними школами, мистецькими коледжами). Запрошення студентів на стажування, практика наставництва, проведення відкритих кастингів дозволяють виявляти та залучати молодих перспективних спеціалістів. Це допомагає оновлювати колектив, не порушуючи при цьому спадкоємності творчих традицій.

Дуже важлива є психологічна підтримка колективу. Театральна діяльність пов'язана з високим емоційним навантаженням, постійним оцінюванням публіки та творчими кризами. Наявність фахового психолога або хоча б регулярні тренінги з управління стресом, емоційним вигоранням, командної взаємодії допомагають зберегти психоемоційне здоров'я працівників. Також до важливих резервів можна віднести вивчення та адаптацію кращих практик управління персоналом з інших успішних театрів України або інших країн. Це можуть бути інноваційні системи мотивації, форми взаємодії з колективом, нові формати репетицій або розподілу ролей, які довели свою ефективність в інших закладах [20].

Наявність у керівника культури поведінки, спілкування, здатності до самовиховання своєї особистості – ознаки високого професіоналізму в поєднанні із культурою.

КП «Житомирський драмтеатр» виконує функції закладу культури та мистецтва, діяльність його спрямована на створення, показ та популяризацію театрального мистецтва. Основні форми роботи включають театральний сезон. Він триває з вересня по червень, у липні–серпні часто відпустка чи ремонтні роботи. Вистави для глядачів [24]:

- вечірні вистави (починаються о 18:00–19:00, в середньому три – чотири рази на тиждень, часто п'ятниця, субота, неділя).

- дитячі вистави (у вихідні дні та святкові ранки, зранку або вдень наприклад, о 12:00).

- прем'єри: заздалегідь анонсуються, часто проходять у п'ятницю або суботу.

Для визначених недоліків запропоновано комплекс рекомендацій, які охоплюють деякі головні напрямки удосконалення та розкривають підвищення ефективності кадрової роботи [27]:

- 1) запровадження сучасної системи корпоративної культури. Рекомендовано сформувати в театрі єдину систему цінностей, професійних

стандартів та правил взаємодії між працівниками. Це дозволить створити сприятливий соціально–психологічний клімат, знизити рівень конфліктів та сприяти згуртованості колективу.

2) розвиток системи внутрішньої комунікації. Потрібно налагодити відкриту, регулярну та двосторонню комунікацію між керівництвом і працівниками. Для цього варто впровадити щотижневі творчі зустрічі, внутрішні наради, а також сучасні цифрові засоби зв'язку (електронна розсилка або внутрішній чат).

3) залучення персоналу до управлінських рішень. Одним із ефективних резервів є включення представників творчих і технічних підрозділів до процесу обговорення важливих питань, таких як формування репертуару, розподіл навантаження, вибір форматів вистав. Це підвищить рівень залучення та відповідальності кожного працівника [28].

4) зміцнення кадрів та залучення молоді. Розробити програми співпраці з театральними вишами, коледжами та культурними освітніми центрами, закладами вищої освіти. Запровадження стажувань, яких в драмтеатрі не проводять, конкурсів для молодих акторів, проектів із наставництва дозволить оновити колектив та забезпечити довгостроковий розвиток.

5) крім базової заробітної плати, слід впровадити додаткові форми стимулювання – премії за участь у заходах, подяки, грамоти, участь у фестивалях, гнучкий графік. Також важливо враховувати нематеріальні потреби персоналу: визнання, самореалізацію, кар'єрне зростання.

6) психологічна підтримка працівників.

Проведення консультативних зустрічей з працівниками для зняття емоційного напруження, підтримка в періоди стресу чи емоційного вигорання. Формування безпечної атмосфери в колективі, де працівники можуть відверто говорити про свої труднощі без осуду зі сторони колег. Допомога в адаптації нових акторів у творчому середовищі. Обмін досвідом [28].

Кадрова політика КП «Житомирський драмтеатр» показує наявність потенціалу для вдосконалення системи управління персоналом. Основні резерви полягають у посиленні мотиваційних механізмів, підвищенні професійної компетентності працівників та удосконаленні організаційної структури управління.

Шляхи вдосконалення управління персоналом КП «Житомирський драмтеатр» показано на рис. 3.2. [68]



Рис. 3.2. Шляхи вдосконалення управління персоналом
КП «Житомирський драмтеатр»

Удосконалення системи управління персоналом КП «Житомирський драмтеатр» можливе за рахунок внутрішніх організаційних систем, які не потребують значного фінансування, але вимагають управлінської волі, стратегічного мислення та орієнтації на розвиток людського потенціалу [69].

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Оцінка ефективності запропонованих заходів свідчить про їх важливість та практичну спрямованість. Більшість з них можна реалізувати з мінімальними фінансовими витратами, головною умовою успіху є зацікавленість управлінського керівництва у командній взаємодії та системності у впровадженні змін [34]. Оцінка ефективності управління персоналом – це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір витрат і вигоди, пов'язаних із програмами діяльності з управління персоналом, і зіставлення їх результатів із підсумками базового періоду та цілями підприємства. Але, на нашу думку, не можна визначати ефективність управління персоналом тільки за допомогою зіставлення тих або інших кількісних економічних показників. Щоб мати повну картину, наскільки ефективна та чи інша система управління персоналом, потрібні, перш за все, критерії та індикатори, що дозволяють це зробити. В результаті очікується підвищення загального результату театру як культурної інституції та зростання рівня задоволеності персоналу [29].

Покажемо це в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Аналіз ефективності та очікуваний результат запропонованих заходів

Запропонований захід	Ефективність та очікуваний результат
Оптимізація кадрового документообігу	Скорочення часу. 20% зростання організаційної ефективності
Система мотивації	15% задоволеності працівників
Поліпшення внутрішніх комунікацій	Виявлення слабких і сильних сторін. До 10% зростання відповідальності та дисципліни
Цифровізація	Зменшують навантаження, 20% скорочення часу
Підвищення кваліфікації працівників	Сприяння зниженню вигорання. Підвищення морального клімату на 20%.

Джерело: складено автором

Запропоновані заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом КП «Житомирський драмтеатр» мають комплексний характер і передбачають зміни не лише в структурній організації театру, а й у підходах до роботи з колективом, внутрішніх комунікаціях, кадровій політиці та управлінській культурі без фінансових вкладень. Вони ефективно оцінюються за такими критеріями: реалістичність впровадження, рівень впливу на колектив та тривалість ефекту [28].

Комплекс заходів, запропонованих для удосконалення системи управління персоналом КП «Житомирський драмтеатр», має високий рівень практичної реалізованості, є економічно реальним і спрямованим на довготривалі результати. Вони дозволяють не лише підвищити ефективність управлінських процесів, а й створити стабільне, здорове та мотивоване середовище для творчої діяльності.

В процесі проведення даної методики надається можливість керівнику чи заступнику подивитися на свої проблеми з боку, обговорити ті особливості його поведінки та міжособистісних відносин, які стали джерелом використання того чи іншого стилю керівництва. В ході такої бесіди керівник повинен отримати можливість усвідомити це, ширше поглянути на ситуацію, і на цій основі змінити своє ставлення до подій і відповідно, свою поведінку.

Основними перевагами запропонованої індивідуальної роботи з керівником з питань оптимізації стилів управління персоналом [21]:

- можливість діагностики саме тих проблем, які виникають у роботі конкретної особи, конкретного керівника;
- можливість корекції стилю керівництва саме визначеного керівника, можливість виявлення тих проблемних сторін обраного стилю керівництва;
- можливість більш тісної взаємодії психолога та відповідного керівника, більша відкритість керівника, який проходить консультацію, що надає більшу перевагу психологу виявити та усунути істинні причини та

проблеми, які спонукають керівника обирати той чи інший спосіб та стиль керівництва.

Проведене дослідження перспективного бачення розвитку корпоративної культури театру вказує на схильність до збалансованого розвитку всіх інструментів організаційної культури [19].

Щоб оцінити ефективність запропонованих заходів потрібно діяти у три етапи:

Етап 1. Визначити, які саме заходи були запропоновані

1. Система мотивації (преміювання, рейтингова оцінка).
2. Підвищення кваліфікації працівників (тренінги, курси акторської майстерності).
3. Оптимізація кадрового документообігу (електронний облік, скорочення часу HR-операцій).
4. Поліпшення внутрішніх комунікацій (регулярні збори, анкетування персоналу).

Ми повинні вибрати 2–3 із них і розрахувати економічний ефект у гривнях.

Етап 2. Підібрати формули для оцінки ефективності

Для КП «Житомирський драмтеатр» можна використати соціально-економічні показники ефективності управління персоналом [6].

1. Продуктивність праці = Валовий дохід / чисельність персоналу
2. Фондовіддача = Валовий дохід / Фонд оплати праці
3. Економічний ефект від заходів = Різниця між доходом і витратами до/після впровадження
4. Рентабельність персоналу = (Прибуток / фонд оплати праці) × 100%

Етап 3. Розрахунок вихідних даних КП «Житомирський драмтеатр» (умовно з відкритих звітів 2024 року):

- Кількість працівників – 143 особи
- Фонд оплати праці – 19889100 грн/рік

- Валовий дохід від діяльності – 5 180 000 грн.

- Прибуток - 29 000 грн

1. До впровадження заходів:

$$\text{ПП0} = 5180000 / 143 = 36223,77 \text{ грн/особу}$$

$$R0 = (29000 / 19889100) \times 100\% = 0,14\%$$

- Після впровадження заходів (система мотивації (премії за виконання плану); цифрова кадрова система (зменшення часу HR-процесів); тренінги для акторів і технічного персоналу)

Очікувані результати (підтверджені внутрішнім кошторисом):

Продуктивність зросте на 8% (завдяки мотивації та навчанню),

Витрати на персонал більше лише на 2% (через премії та навчання).

Розрахуємо:

$$\text{Дохід1} = 5180000 \times 1.08 = 5594400 \text{ грн}$$

$$\text{ФОП1} = 19889100 \times 1.02 = 20\,286\,882 \text{ грн}$$

Економічний ефект:

$$E = (5594400 - 5180000) - (20\,286\,882 - 19889100) = 16618 \text{ грн.}$$

Рентабельність персоналу після заходів:

$$R1 = (29000 + 16618) / 20286882 \times 100\% = 0,22\%$$

Отже, запропоновані заходи дозволяють збільшити валовий дохід, підвищити рентабельність персоналу з 0,14% до 0,22%, забезпечити економічний ефект 16618 грн на рік. Таким чином, система управління персоналом КП «Житомирський драмтеатр» після реалізації заходів показує суттєве підвищення ефективності як у фінансових, так і в соціально-економічних показниках. Запропоновані заходи щодо підвищення ефективності системи управління персоналом спрямовані на гарну роботу працівників і підвищення праці. Завдяки цим заходам забезпечується раціональне використання людських ресурсів, прозорість управління, підвищення зацікавленості персоналу та підтримка стійкого розвитку театру [4].

Кошторис орієнтовних витрат на заходи з розвитку ефективної системи управління персоналом КП «Житомирський драмтеатр» наведено у таблиці 3.4. [68]

Таблиця 3.4

Кошторис витрат на заходи з розвитку ефективної системи управління персоналом КП «Житомирський драмтеатр»

№	Назва заходу	Мета	Відповідає	Сума, грн/2-3міс	Джерело фінансування	Примітка
1.	Проведення тренінгу для команди та лідерства	Покращити взаємодію між всім колективом від артистів до керівництва	Відділ кадрів/ директор	27 000	Міський або обласний бюджет/ власні кошти	Запрошений тренер, оренда зали, матеріали
2.	Семінар «Профілактика професійного вигорання»	Підтримка емоційного стану персоналу	Психолог	35 000	Власні кошти/грант	Консультації психолога
3.	Онлайн курси підвищення кваліфікації для керівників	Розвиток управлінських навичок	Директор	85 000	Грант/співфінансування	Сертифікований курс для 5-7 осіб
4.	Програма наставництва для молодих працівників	Адаптація нових кадрів, підвищення стабільності колективу	Керівники відділів	75 000	Власні кошти	Гонорари наставникам, сертифікати
5.	Премії і надбавки	мотивація ініціативності та творчості	Керівники відділів	175 782	Міський або обласний бюджет/ власні кошти	за результатами роботи

Джерело: складено автором

Примітка: Таблиця підготовлена на основі відкритих даних про бюджет і фінансові показники (OpenTheBot) Житомирського драмтеатру та орієнтовних ринкових оцінок витрат на заходи з розвитку персоналу.

Заплановані заходи включають тренінги для команди, семінари з профілактики емоційного вигорання, онлайн-курси для керівників та програму наставництва для молодих спеціалістів. Загальна сума становить 397, 78 тис. грн., які будуть покриті за рахунок міського/обласного бюджету, грантів або власних коштів підприємства, що відповідає орієнтовним витратам

на реалізацію програми розвитку персоналу протягом одного бюджетного періоду [68].

Загальну оцінку системи управління підприємством можна охарактеризувати так: система має позитивну динаміку у фонді оплати праці але характеризується скороченням штату, високою плінністю кадрів і відсутністю навчальних заходів. Отже на основі прорахованих даних можемо поставити оцінку системи управління персоналом на КП «Житомирський драмтеатр».

Таблиця 3.5

Оцінка системи управління персоналом КП «Житомирський драмтеатр»

Система оцінки ефективності	Основні критерії	Оцінка 1–12 балів
Досягнення цілей	Рівень досягнення творчих цілей театру	8,0
	Творча атмосфера	8,5
	Фінансова стабільність	9,0
Якість функціонування	Баланс у прийнятті рішень	8,0
	Чіткість системи управління	8,5
	Швидкість та достовірність інформації між відділами	9,0
	Надійність інформації щодо репертуару	9,5
	Своєчасність надання інформації	9,0
	Повнота інформації	8,5
Економічність	Витрати на навчання	2,0
	Витрати на консультування персоналу	3,0
	Ефективність управлінських рішень	8,0
	Точність управлінських рішень	8,5
	Надійність управлінських рішень	8,5
	Швидкість підготовки управлінських рішень	8,0
Якість робочої сили	Гнучкість кар'єрного росту	4,0
	Чіткість обов'язків	8,0
	Рівень задоволеності працівників	6,0
	Норма балів	228,00
	Сума балів	134,0

Джерело: складено автором

На основі оцінки системи управління персоналом КП «Житомирський драмтеатр» можна зробити висновок, що система управління персоналом у театрі є неефективною та потребує вдосконалення [29]. Нерівномірний та несправедливий розподіл премій, що свідчить про кадровий дефіцит і низьку

мотивацію працівників, відсутність прозорих критеріїв оцінки результатів роботи, недотримання принципів соціальної справедливості та бюджетної дисципліни, зростання ризику звільнення кваліфікованих фахівців і соціальної напруженості в колективі. Таким чином за критеріями ефективності системи управління персоналом: організаційна структура, мотивація, комунікація, розвиток, оцінка праці, стабільність кадрів, театр наразі можна оцінити як низький рівень ефективності, орієнтовно 35–40 % від можливого [34].

Проведений аналіз свідчить, що КП «Житомирський драмтеатр» має значний кадровий потенціал але поточна система управління персоналом є фінансово несправедливою й не стимулюючою. Запровадження прозорої системи преміювання, орієнтованої на результати творчої діяльності, дозволить підвищити ефективність системи управління персоналом, забезпечити стабільність кадрового складу, зменшити плинність кадрів і зміцнити творчий імідж театру.

Фінансовий ефект від справедливого розподілу премій без збільшення бюджету позитивно вплине на продуктивність і якість культурного продукту.

Система управління персоналом у Житомирському драмтеатрі є достатньо ефективною за організацією, інформаційною взаємодією та фінансовою стабільністю, проте має слабкі місця у розвитку кадрів і мотивації працівників. Відсутність навчання та обмежені можливості кар'єрного росту негативно впливають на плинність кадрів [35].

Рекомендовано запровадити програму підвищення кваліфікації, системи нематеріального заохочення та кадрове резервування для посилення якості робочої сили.

Висновки до розділу 3

Проведене дослідження діяльності КП «Житомирський драмтеатр» дозволило всебічно оцінити його організаційно-правову модель, кадрову політику, систему управління персоналом, фінансові результати та рівень ефективності управлінських рішень. На основі аналізу встановлено, що театр функціонує в умовах обмеженого бюджетного фінансування, проте зберігає стабільність, забезпечує виконання культурно-просвітницької місії та демонструє потенціал для подальшого розвитку [37].

Структурно театр підтримує оптимальне співвідношення творчого та допоміжного персоналу, хоча загальне скорочення чисельності кадрів у попередні роки вплинуло на навантаження та внутрішні процеси. Система управління персоналом, будучи похідною частиною менеджменту театру, забезпечує основні кадрові функції, однак потребує модернізації у напрямі підвищення мотивації, впровадження стратегічного планування трудових ресурсів та цифровізації кадрових процедур.

Фінансовий аналіз показав, що підприємство працює з нерівномірною динамікою рентабельності: попри певні коливання доходів і витрат, рівень рентабельності залишається низьким, що свідчить про обмеженість ресурсів для інвестицій у розвиток та модернізацію матеріально-технічної бази. Оцінка економічної безпеки продемонструвала, що основними ризиками є залежність від бюджетних асигнувань, коливання витрат на енергоносії та необхідність утримання інфраструктури [42].

У рамках аналізу системи управління персоналом визначено ключові напрями резервів підвищення її ефективності: удосконалення внутрішньої комунікації, розширення мотиваційних інструментів, упровадження результативних методів оцінювання роботи персоналу, оптимізація планування кадрового потенціалу. Розрахункова оцінка запропонованих заходів підтвердила можливість підвищення продуктивності та зниження витрат на персонал у середньостроковій перспективі.

Загалом результати дослідження підтверджують, що театр має сформовані управлінські механізми, але їх ефективність може значно зрости за умови стратегічного перегляду кадрової політики та фінансового планування, а також впровадження сучасних інструментів менеджменту [43].

Крім того, розробка і впровадження моделей лідерства, які враховують специфіку театральної діяльності, сприятимуть формуванню більш згуртованої і мотивованої команди. Важливим є також системний підхід до планування витрат на розвиток персоналу: збалансовані інвестиції у навчання, мотивації, технічному оснащенні та організаційні заходи забезпечать довгостроковий успіх театру.

Реалізація запропонованих заходів та використання резервів підвищення ефективності управління персоналом дозволить КП «Житомирський драмтеатр» не тільки зберегти свій творчий потенціал, а й зміцнити позиції на ринку культурних послуг та підвищити якість роботи та задоволеність працівників [42].

Перспективи театру безпосередньо пов'язані з розширенням джерел фінансування, активізацією маркетингової діяльності, оновленням репертуару та розвитком партнерських проєктів. У сучасних умовах театр має можливість посилити свою конкурентоспроможність завдяки впровадженню цифрових технологій, створенню власних культурних продуктів, залученню молоді та грантових ресурсів [44]. Розвиток кадрового потенціалу, модернізація внутрішніх процесів та оновлення матеріальної бази здатні забезпечити підприємству стійке зростання, підвищити його фінансову самостійність та зміцнити статус важливого культурного центру регіону.

ВИСНОВКИ

Магістерська кваліфікаційна робота присвячена комплексному дослідженню системи управління персоналом як фундаментальної складової менеджменту підприємства та розробленню практичних рекомендацій щодо її вдосконалення на прикладі КП «Житомирський обласний український музично-драматичний театр імені Івана Кочерги». У роботі обґрунтовано значення ефективного управління людськими ресурсами в сучасних умовах, визначено структурні компоненти системи управління персоналом, досліджено механізми її функціонування та розкрито взаємозв'язок між якістю кадрової роботи та загальними результатами діяльності підприємства [46].

1. Систематизовано теоретичні підходи до управління персоналом, висвітлено еволюцію теорій HR-менеджменту та подано характеристику системи управління персоналом як підсистеми загального менеджменту підприємства.

2. Розкрито структуру системи, що охоплює процеси планування роботи з персоналом, добору та найму працівників, оцінювання результативності, мотивації, розвитку, управління діловими комунікаціями та контролю. Значну увагу приділено аналізу методів управління персоналом, серед яких економічні, соціальні, психологічні, організаційні та правові. 3. Показано, що ефективність роботи підприємства значною мірою залежить від збалансованого поєднання цих інструментів, а також від здатності керівництва забезпечити оптимальні умови для реалізації трудового потенціалу працівників [69].

3. Досліджено методичні засади оцінювання системи управління персоналом, що включають використання аналітичних, статистичних та експертних методів для визначення ефективності кадрової політики.

4. Розглянуто нормативно-правову базу, яка регулює трудові відносини й управлінські процеси у сфері роботи з персоналом, підкреслено важливість

інформаційного забезпечення, що охоплює кадрову документацію, програмно-технічні засоби, системи обліку та контролю.

5. Аналітична частина роботи присвячена дослідженню діяльності КП «Житомирський драмтеатр». Проведено комплексний аналіз організаційної структури театру, особливостей його управлінського апарату та функціональних взаємозв'язків між підрозділами.

6. Вивчено фінансово-економічний стан підприємства, оцінено продуктивність праці, динаміку витрат і доходів, рівень використання ресурсів. Висвітлено сучасні виклики, що постають перед закладами культури, зокрема нестабільність фінансування, посилення конкуренції за глядача, вимоги до якості творчих продуктів, зміни в мотивації персоналу [74].

7. Особливу увагу приділено оцінці існуючої системи управління персоналом театру. Виявлено проблеми, що стримують розвиток організації: недостатньо сформована система внутрішніх комунікацій, обмежені можливості професійного зростання працівників, використання застарілих методів кадрового діловодства, фрагментарний підхід до мотивації. Визначено, що кадрова політика потребує модернізації та адаптації до сучасних принципів HR-менеджменту, зокрема у сфері розвитку творчого потенціалу колективу, підвищення залученості персоналу та вдосконалення стилів керівництва.

8. Обґрунтовано напрями вдосконалення системи управління персоналом підприємства. Запропоновано комплекс заходів, спрямованих на підсилення кадрової роботи: удосконалення системи мотивації та преміювання, запровадження рейтингової оцінки результативності праці, організація тренінгів та курсів підвищення кваліфікації для акторів і працівників адміністративних служб, розвиток корпоративної культури. Підкреслено важливість оптимізації кадрового документообігу шляхом запровадження електронних інструментів обліку й автоматизації окремих HR-процесів [99].

Зазначено, що позитивна атмосфера в колективі, підтримка ініціативи та своєчасний зворотний зв'язок підвищують мотивацію персоналу й сприяють покращенню результатів.

9. Проведено оцінку ефективності запропонованих заходів, що засвідчила їх здатність впливати на зменшення плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, покращення комунікацій у колективі та зростання загальної результативності діяльності театру. Запропоновані рішення можуть бути інтегровані у практику підприємства з урахуванням його специфіки та стратегічних цілей.

Матеріали роботи підтверджують, що вдосконалення системи управління персоналом КП «Житомирський драмтеатр» є необхідною умовою підвищення ефективності його діяльності, розширення творчих можливостей і забезпечення сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабич С. М., Бабич Д. В. Тренди в управлінні персоналом на підприємстві. *Соціальна економіка*. 2023. № 66. С. 41-48.
2. Базецька, Г. І. *Економічний аналіз діяльності підприємства: навчально-методичний посібник*. Харків: НЮУ імені Ярослава Мудрого, 2021. 274 с.
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с. URL: <https://library.megu.edu.ua:9443/jspui/handle/123456789/4345>
4. Балафіна М. Особливості контролінгу персоналу в системі управління підприємством. *Збірник наукових праць студентів та магістрантів Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка*. 2024. Вип. 18. С. 120–122.
5. Балуєва О. В., Снопенко Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. Дніпропетровськ. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8441>
6. Бойківська Г. М., Дончак Л. Г. Методичні підходи до формування системи HR-менеджменту як елементу стратегічного та інноваційного управління розвитком організації. *Молодий вчений*. 2024. № 5 (129-24). С. 34–42. URL: https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6219?utm_source=chatgpt.com
7. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
8. Бутинська Р. Я. Правовий статус учасників колективно-трудоових правовідносин : монографія. Львів : Вид-во «Растр-7», 2020. 234 с.
9. Волянська-Савчук Л.В., Мацишина М.В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах.

Економіка і організація управління. 2019. №1(33). Вінниця. С. 33-42. URL: <https://cutt.ly/dMhBAEy>

10. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. Мукачеве. 2022. №35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>

11. Гонтаренко Ю.Д. Управління персоналом: визначення та основні етапи. *Матеріали XXII Всеукраїнської наукової конференції молодих учених: Актуальні проблеми природничих і гуманітарних наук у дослідженнях молодих учених «Родзинка – 2021»* (22-23 квітня 2021 року, м. Черкаси), 2021. С. 287-288

12. Гордєєва-Герасимова Л. Управління персоналом підприємства: теоретичний аспект. *Молодий вчений*. 2023. № 12 (124). С. 30-39. URL : https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6061?utm_source=chatgpt.com

13. Гриценко, Н.В. Управління адаптацією персоналу сучасного підприємства. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31(70). С. 25–35.

14. Гришко В., Струць О. Інноваційні зміни в управлінні персоналом. *Економіка і регіон*. 2023. № 4(91). С. 126-132.

15. Грудцина Ю. В. Мотиваційний моніторинг в системі управління персоналом. *VI Міжнародна науково-практична конференція конференція Таврійського національного університету до 160-річчя від дня В. І. Вернадського*. Частина 2. Liha-Pres. 2023. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-303-6-2>

16. Данило С.І., Данило А.І. Аутстафінг як інновації в управлінні персоналом на підприємстві. *Інтернаука. Серія «Економічні науки»*. 2020. Т. 1. № 5(37). С. 33–40. URL: <http://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/466>

17. Дашко І. М., Крилов Д. В., Сєрова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. Київ. 2021. Вип. 4(52). С. 121-128.
18. Деркач М. С. Актуальні питання управління персоналом підприємства в умовах війни. *Збірка матеріалів Всеукраїнської наукової конференції «Українське сьогодні – 2022: реалії війни та перспективи відновлення країни» (20–21 жовтня 2022 р.)*. Луцьк. С. 209–211.
19. Джерелюк Ю. О., Зінов'єва І. С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. № 1(2). С. 31-37. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2020_1\(2\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2020_1(2)_6).
20. Дуляба Н.І., Озарчук К.С. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 39. С.165 – 170.
21. Єлецьких С.Я., Брижниченко В.Є. Теоретичні аспекти управління персоналом на великих промислових підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3 (65). С. 206–215.
22. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник*. 2022. № 12. С. 46–51.
23. Іванова Н. С., Приймак Н. С., Карабаза І. А. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях (навчальний посібник). Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2021. 282 с. URL: <https://duikt.edu.ua/ua/lib/1/category/2198/view/2248>
24. Кібанов А. Я. Управління персоналом організації: підручник / за ред. А. Я. Кібанова. 4-е вид., доп. і перероб. М.: ІНФРА-М, 2021. 695 с.
25. Кобрусєва Є.А., Іванов Р.В. Прийняття управлінських рішень з мотивації праці персоналу. *Сучасний стан та перспективи розвитку науки: матеріали міжнародної наукової конференції (18 грудня 2020 рік, Ужгород), Україна: Молодіжна наукова ліга*. (Т. 1). С. 129-130.

26. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. Відомості Верховної Ради УРСР. 1971. № 50. Ст. 375. (зі змінами та доповненнями). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08/ed20210814?utm_source=chatgpt.com#Text

27. Кольцова Д.І. Концептуальна модель управління розвитком персоналу та економічна ефективність. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31(70). С. 21–30.

28. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом»: навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Л. С. Борданова, В. Е. Мельничук, Н. В. Рощина Н. В. Семенченко; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с. URL: <https://ela.kpi.ua/items/00b78a56-7511-497f-be3f-c51f1aab052c>

29. Корольов Д. С. Адаптація моделі «20 граней» до оцінювання компетенцій топ-менеджменту. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економ. науки*. 2020. Вип. 37. С. 40-45.

30. Кравчук О.І., Варіс І.О., Потоскуєва А.Д. (2023). Цифрові технології HR-маркетингу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. №. 9. 2023. С. 70–75.

31. Креативні індустрії у I кварталі 2022 року (статистичний огляд). Міністерство культури та інформаційної політики України. Київ. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/936>

32. Криворучко С.В. Оцінка результативності персоналу від звичайної до наукової. Вивчення та порівняльний аналіз детермінованих і стохастичних підходів. Київ : ЛАТ & К, 2020. 71 с.

33. Кустріч Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 100 (2). С. 250–262. URL: <https://journal.udau.edu.ua/assets/files/100.2/24.pdf>

34. Лебединська О. С., Іванісов О. В., Ачкасова О. В. Інноваційні технології оцінювання результативності управлінського персоналу в умовах повоєнної економіки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. № 3. С. 56-61. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/37333>
35. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрацова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 448–456.
36. Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М., Матвійчук І. Контролінг персоналу як інструмент ефективного управління підприємством. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. № 2. С. 108–118.
37. Малішевська Л.М., Кушнір В.В., Отрошко І.С. Теоретико-методологічні засади механізму управління персоналом. *Подільський науковий вісник*. 2021. № 2 (18). С. 44-53
38. Морозова М. Особливості управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. № 3 (Т 32). С. 47–53.
39. Невмержицька С. М., Володько А. В. Управління адаптацією персоналу сучасної організації. *Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах: збірник матеріалів VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції* (18 березня 2021 року). Ірпінь, 2021. С. 353-355
40. Новікова М. М., Швед А. Б. (2021). Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України. *Проблеми економіки*. 2021. № 4. С. 127–133. URL: https://www.problecon.com/article/?abstract=2021_4_0_127_133&year=2021&utm_source=chatgpt.com
41. Ольмезова І. К., Дергачова В. В. Управління персоналом як складова стратегії підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтер-наука»*. 2021. № 17 (2). С. 35–37. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21R

[EF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=mnj_2021_17\(2\)_8](#)

42. Павленко М. С., Мельник А.О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70), № 2(2). С. 13-18.

43. Парасій-Вергуненко І. М., Назарова К. О., Гордополов В. Ю. та ін. *Управлінський аналіз бізнесу (за видами економічної діяльності): навчальний посібник*. Київ: Центр учбової літератури, 2024. 586 с. URL: <https://surl.lt/gcbtkz>

44. Парій Л. В., Клименко А. Р. Стратегічне управління персоналом підприємств в умовах цифрової трансформації. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 5-6. С. 112–120.

45. Пархоменко-Куцевіл О. Впровадження інноваційних механізмів у систему оцінювання персоналу публічного управління. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2025. № 13. С. 85–92. URL: https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/252?utm_source=chatgpt.com

46. Пеняк Ю.С., Карапетян Р.У. Напрями підвищення ефективності управління персоналом. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліковофінансовий та управлінський аспекти: матеріали III Міжнародної науковопрактичної інтернет-конференції (17-19 березня 2021 року)*. Львів, 2021. С. 246- 248.

47. Пестовська З. С., Вернигора В. К. Сучасне управління персоналом: лідерство в умовах ризиків і викликів розвитку підприємства. *Економічний простір*. Полтава. 2025. № 203. С. 209-215. URL: <http://srd.pdaba.edu.ua:8080/handle/123456789/16101>

48. Петрик Ю. С., Михайленко О. В. Система управління персоналом підприємства: шляхи удосконалення. *Держава та регіони*. 2020. № 3 (114). Ч.

1. С. 127–132 URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/0c236ae4-ae7b-47b9-ba43-4020c9369ae2>

49. Петрик Ю.С., Михайленко О.В. Система управління персоналом підприємства: шляхи удосконалення. *Держава та регіони*. 2020. №3 (114). С. 127–131. Київ. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/3_2020/3_1_2020/25.pdf

50. Погорелова Т. О., Ігнат'єва Ю. І. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. *Вісник наукового технічного університету «ХПІ»*. 2013. № 21. С. 127–134.

51. Потьомкіна О.В., Гордійчук А. І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки. Серія: Регіональна економіка*. 2022. Вип. 19. С. 217 – 224.

52. Почтовюк А. Б., Семеніхіна В.В. HR-менеджмент та можливості його використання для професійного розвитку персоналу. *Економічний простір*. 2020. № 160. С. 103-107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2020_160_21

53. Присяжнюк П. В. Механізм управління: сутність, види та складові. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7539>

54. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1995. № 20. Ст. 124. (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр>

55. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/zakonodavstvo-pro-diyalnis/zakoni-ukraini/78677.html>

56. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України (зі змінами та допов. № 137/98-ВР від 07.11.2012). Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80>

57. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні. *матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15-28 квітня 2022 р.; ред. колегія : І.О. Дегтярьова, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т.О. Мельник. Т. 2. Київ : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 246 с. URL:*

58. 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. 88–92.*

59. Ровенська В. В., Єланська Н. М. Особливості управління конфліктними ситуаціями на вітчизняних підприємствах. *Інтелект XXI. 2020. №1. С. 166–171.*

60. Савенко О. А., Шершенюк О. М., Бебешко М. А. Особливості управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 4. С. 168-174. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/10442>*

61. Сазонова Т.О., Потапюк І.П., Шаповал В.В. Роль корпоративної культури в сучасній діяльності підприємства. *Економічний форум. 2020. № 1(4). С. 138-144. URL : <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-4-18>*

62. Салоїд Н. В. Управління персоналом підприємств будівельної галузі. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2021. Вип. 47(2). С. 33–39.*

63. Славкова О. П. Розвиток технологій управління персоналом в умовах цифрової економіки. *Інтелект XXI. 2024. № 1. С.49–59. URL: https://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/11935/1/%D0%A1%D0%BB%D0%B0%D0%B2%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf?utm_source=chatgpt.com*

64. Смолинець, І. Б., & Левків, Г. Я. (2021). Управління персоналом в умовах діджиталізації. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна»*. 2021. № 101. С. 94–100.

65. Сновидович І.Г. Управлінські компетентності як фактор якісних змін у сучасному менеджменті. *Матеріали XIX міжнародної науково-практичної конференції «Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації»*. (13 травня 2022 р., Тернопіль). URL: <https://cutt.ly/RMhDufU>

66. Станіславчик О.В., Власенко Т.А., Козак К.Б., Демченко О.В. Розвиток емоційного інтелекту як чинник успішності підприємницької діяльності. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 99-105.

67. Сусіденко В., Болманенко О., Хащініна Г. Управління змінами в організаціях: підходи та інструменти в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-130>

68. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу : навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2019. 127 с.

69. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник для здобув. Ступ-ня маг-ра за ОП «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, Г.А. Мохонько; КПП ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с. URL: <https://library.megu.edu.ua:9443/jspui/handle/123456789/4341>

70. Тимошенко Н. Є. Плейбек-театр як один із інтерактивних методів навчання. *Перспективи та інновації науки* (Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицина»)). 2024. № 3(37). С. 620-631. URL: <https://ela.kpi.ua/items/34589aa5-3bff-4776-ab77-b1ef9279b58b>

71. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія / Брич Василь, Борисяк Олена, Білоус Любомир, Галиш Наталія ;

Міністерство освіти і науки України, Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2020. 211 с.

72. Трудове право України : підручник / за ред. проф. О.М. Ярошенко. Харків, 2022. 376 с.

73. Трудові відносини в умовах воєнного стану: дайджест змін. ligazakon. Київ. 2022. URL: https://biz.ligazakon.net/news/212674_trudov-vdnosini-v-umovakh-vonnogo-stanu-daydzhest-zmn

74. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с. URL: <https://library.megu.edu.ua:9443/jspui/handle/123456789/4354>

75. Фединець Н. І. Сучасна модель менеджменту в Україні та її вплив на механізм управління персоналом підприємства. *Інноваційна економіка*. 2020. № 5–6. С. 83–88.

76. Федорова Ю., Мірющенко М., Івченко В. Цифрові технології в управлінні персоналом. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія Економіка. 2021. № 12(24). С. 11–21.

77. Хаврова К. С., Доброжан Д. О. Вплив цифровізації на процес управління персоналом. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 4 (43). С. 92-96.

78. Хлебнікова Т., Темченко О., Білінська О. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072>.

79. Хромушина Л. А. Виклики і перспективи управління персоналом у контексті теорії поколінь та в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. С. 255–264.

80. Цимбалюк С. О., Білик О. М. Оцінювання персоналу: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2021. 311 с. URL:

https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3a71baf0-2748-4ff8-9e0e-5fa0cc4b0bac/content?utm_source=chatgpt.com

81. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. (2023). Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>

82. Чорнодід І. С., Василець Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. №6. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>.

83. Шаповал О. А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Випуск 3. С. 146–149.

84. Шаповал О. А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 31. С. 146-149.

85. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. Київ. 2022. № 10(257). С. 100–104.

86. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10(257). С. 100–105.

87. Швед В.В., Кордон Р.А. Управління персоналом як напрям організаційної роботи менеджера. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. №4(41). С. 105-109.

88. Шестакова А. В. Управління персоналом як поняття міждисциплінарного значення в контексті соціально орієнтованої економіки. *Український соціум*. 2020. № 4. С. 99-112. URL: <https://ukr->

socium.org.ua/uk/archive/4-75-2020/upravlinnia-personalom-iak-poniattia-mizhdystsyplynarnoho-znachennia-v-konteksti-sotsialno-orientovanoi-ekonomiky/

89. Шимановська-Діанич Л.М., Лозова О.В. Креативність як найбільше конкурентна перевага майбутніх менеджментів. *Науковий вісник ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»*. (Серія «Економічні науки»), 2020. № 3 (99). URL: <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/view/1721>

90. Шкільняк М.М. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. Тернопіль. 2022. 280 с

91. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посібник. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с.

92. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с.

93. Щьокіна Є. Ю., Задорожнюк Н. О., Білоусова І.А. Система управління талантами в сучасних організаціях *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 347–351. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/924>

94. Ягодзінський С. М., Козинець А. О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 36. С. 44 – 50.

95. Яковенко І. В., Петряєв О. О. Інноваційні методи управління персоналом підприємства. *Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві*. Болгарія : ACCESS PRESS, 2020. С. 257– 262.

96. Яковенко І. В., Петряєв О. О. Інноваційні методи управління персоналом підприємства. *Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: зб. наук. праць за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції (20 березня 2020 року. Велико-Тирново)*, Болгарія : ACCESS PRESS, 2020. С. 257-262. URL:

<https://openarchive.nure.ua/entities/publication/9f0c82fd-26dc-468e-89ef-f3ba8e741f0b/full>

97. Яковенко О. І. Особливості дистанційного управління персоналом в сучасних умовах. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2022. Том 33(72). С. 34–39.
98. Ярмолюк Д. І., Хлуп'янець Д. І., Яблонська І. В. Тімбілдинг як один із ефективних методів управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 3(20). С. 152–156.
99. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. *Проблеми економіки*. 2020. № 1(43). С. 214–226.

ДОДАТКИ

Організаційна структура КП «Житомирський Драмтеатр»



Шкала оцінки показників рівня розвитку команди

Оцінювання проводилось по 12 бальній шкалі.

Оцінка досягнень команди виконавчого рівня, включаючи фінансові результати, досягнення стратегічних цілей та виконання завдань 10 з 12.

Оцінка якості та ефективності комунікацій в команді, включаючи внутрішню та зовнішню комунікацію, зворотній зв'язок та співпрацю, 9 балів.

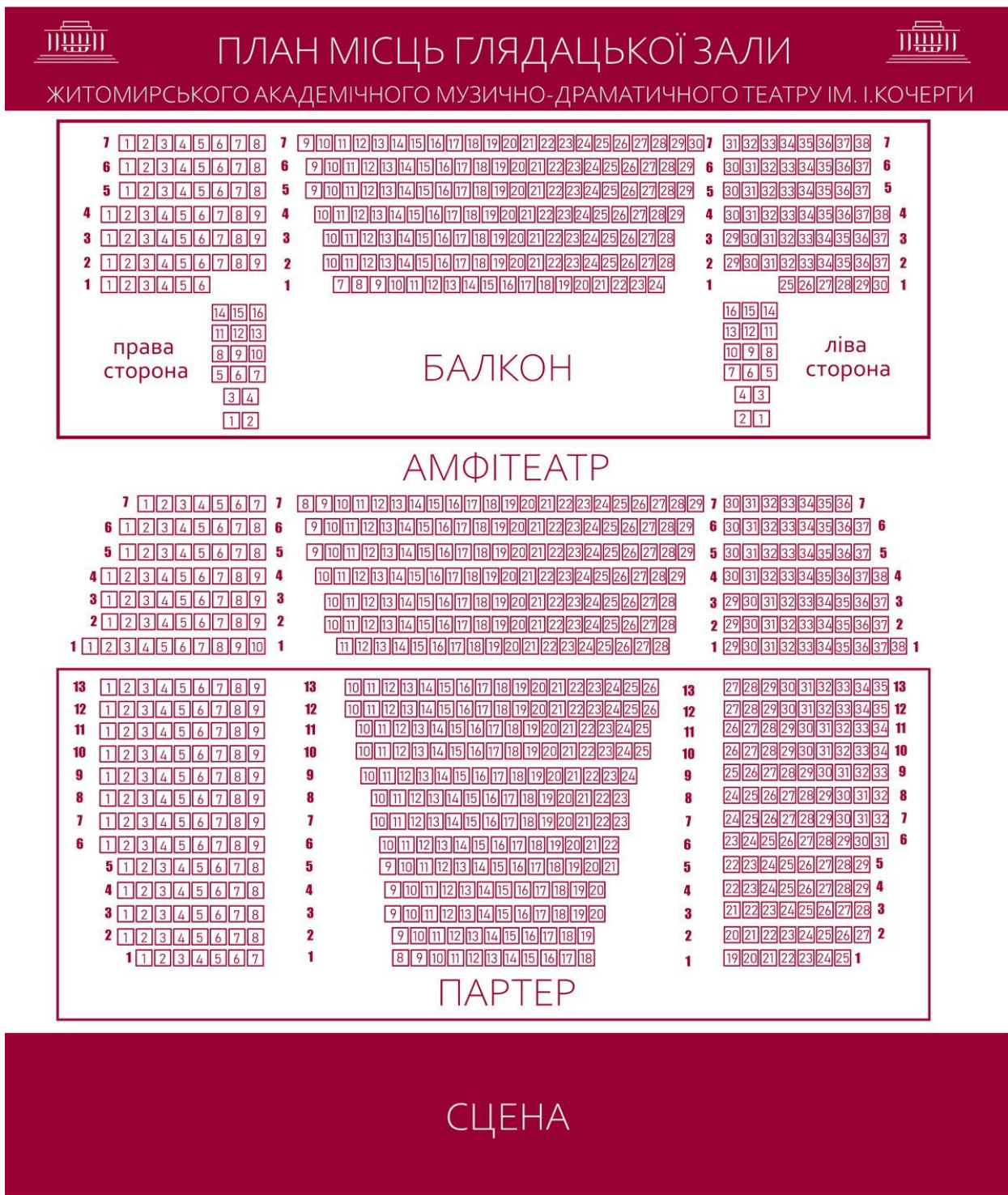
Оцінка рівня взаємодії та підтримки між колективом, спільна робота над виставами та вирішенням проблем – 9 балів.

Оцінка рівня розвитку особистості та професійних навичок 10 балів. Актори молодці і гарно володіють навичками акторського мистецтва на сцені, вдало можуть продемонструвати виставу і зіграти роль будь-якого персонажа.

Здатність до адаптації, культури та клімату в команді 9 балів.

Ці показники були використані мною як глядачем для систематичного оцінювання та роботи колективу у КП «Житомирський драмтеатр», м. Житомир.

Технічна характеристика. Схема зала.



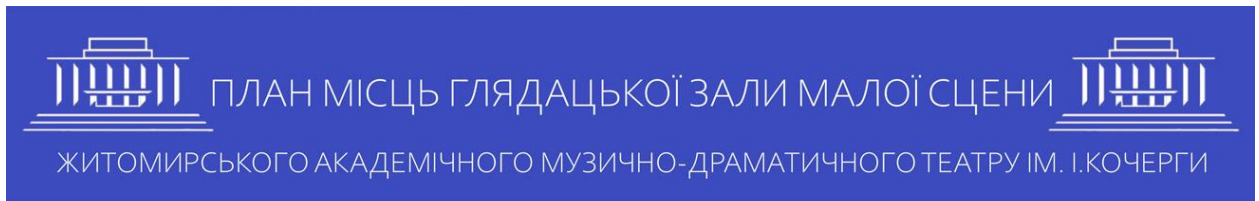
Загальна кількість місць: 943

Балкон: 286

Амфітеатр: 260

Партер: 397

План місць глядацької зали малої сцени КП «Житомирський
драмтеатр»



МАЛА СЦЕНА

1	1	2	3	4	5	6	7	8	1
2	1	2	3	4	5	6	7	8	2
3	1	2	3	4	5	6	7	8	3
4	1	2	3	4	5	6	7	8	4
5	1	2	3	4	5	6	7	8	5
6	1	2	3	4	5	6	7	8	6
7	1	2	3	4	5	6	7	8	7
8	1	2	3	4	5	6	7	8	8

Всього місць: 64

Фото театру з середини.



Загальна кількість місць залу - 943 місця

- партер – 397 місць

- амфітеатр – 260 місця

- балкон – 286 місць

СЦЕНА:

- дзеркало сцени (архітектурний портал) – 14,4 м х 12 м

- оркестрова яма – радіусна – 14х 4,4 м

- поворотне коло сцени : D - 12 м

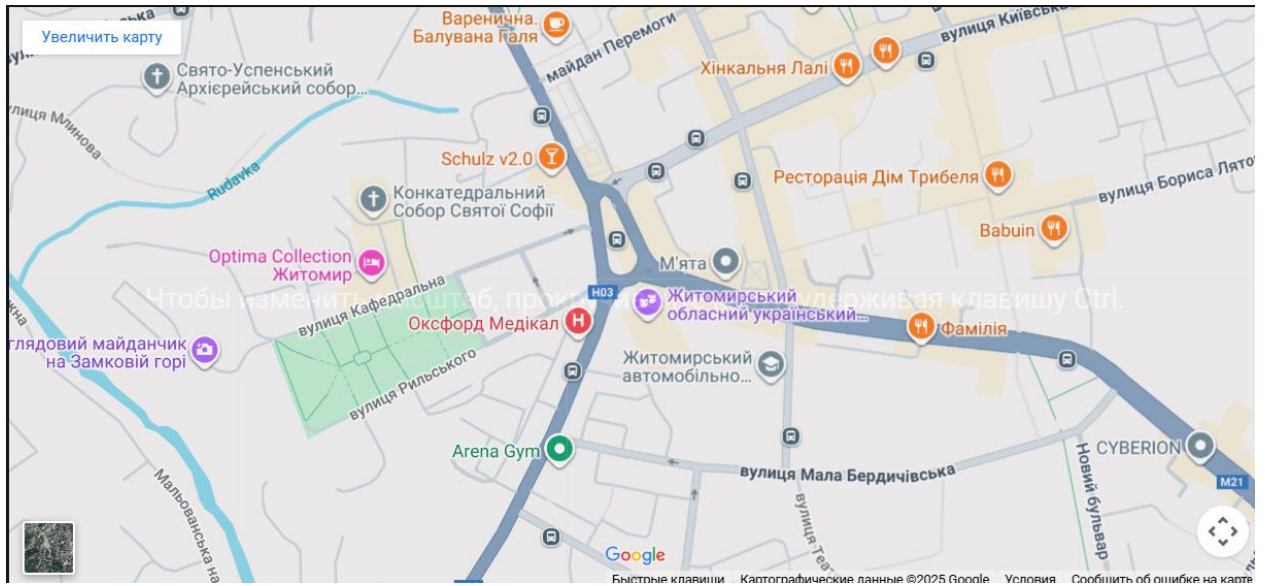
- планшет сцени : ширина – 12,8 м, глибина - 22 м

- штанкета автоматична – 24 шт.

- довжина штанкетного бруса – 16,5 м

- відстань між штанкетами по осям – 25 см

- висота до колосників – 22 м



Анотація

Черняк І. В. Система управління персоналом як підсистема менеджменту підприємства. Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні основи системи управління персоналом як підсистеми менеджменту підприємства. Проаналізовано стан системи управління персоналом на підприємстві та запропоновано напрями вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві.

Ключові слова: персонал, система управління персоналом, кадри, підприємство.

Annotation

Chernyak I. V. Personnel management system as a subsystem of enterprise management. Manuscript.

Master's qualification work presented for the degree of higher education «Master», field of knowledge 07 «Management and Administration» specialty 073 «Management». State University «Zhytomyr Polytechnic», Zhytomyr, 2025.

The master's qualification work considers the theoretical foundations of the personnel management system as a subsystem of enterprise management. The state of the personnel management system at the enterprise is analyzed and directions for improving the personnel management system at the enterprise are proposed.

Keywords: personnel, personnel management system, personnel, enterprise.