МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему Удосконалення процесів управління резильєнтністю персоналу на прикладі відділу культури Токмацької міської ради

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Improving Personnel Resilience Management Processes Using the Example of the Culture Department of the Tokmak City Council

Виконала: здобувачка ступеня вищої освіти бакалавра,
Групи гр. 6.0732-моа
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
М.О. Качан
Керівник доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.е.н. М.В. Хацер
Рецензент доц. каф. П,МОтаЛ, доц. к.е.н. О.В. Гудима

Запоріжжя
2026

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____к.е.н., доц. Павлюк Т.С.
«____» _____2026 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Качан Марії Олексіївні

1. Тема роботи Удосконалення процесів управління резильєнтністю персоналу на прикладі відділу культури Токмацької міської ради
керівник роботи Хацер Максим Володимирович, к.е.н., доцент,
затверджені наказом ЗНУ від «08» грудня 2026 року №1774-с
2. Строк подання здобувачем роботи «__» _____ 2026 р.
3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, спеціальна економічна література, матеріали періодичного друку в яких висвітлюються проблеми формування системи управління персоналом.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретичні та методичні основи управління резильєньністю персоналу у Відділі культури Токмацької міської ради – складається з 3 підрозділів: 1.1. Резильєнтність персонал як основа функціонування організації в умовах сучасних викликів. 1.2. Теоретична характеристика управління резильєнтністю персоналу організації. 1.3. Методичні підходи до оцінювання резильєнтності персоналу організації; 2 Розділ – Дослідження управління резильєнтністю персоналу у Відділі культури Токмацької міської ради – складається з 3 підрозділів: 2.1. Організаційно-управлінська характеристика відділу культури Токмацької міської ради. 2.2. Аналіз персоналу у відділі культури Токмацької міської ради. 2.3. Оцінка процесів управління резильєнтністю персоналу у відділі культури Токмацької міської

ради; 3 Розділ – Шляхи удосконалення процесів управління резильєнтністю персоналу у Відділі культури Токмацької міської ради – складається з 2 підрозділів: 3.1. Формування сучасного інституційного базису управління резильєнтністю персоналу у відділі культури Токмацької міської ради. 3.2. Комплекс заходів підвищення ефективності управління резильєнтністю персоналу у організації-базі дослідження.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Хацер М.В., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	05.01.2026 р.	05.01.2026 р.
2	Хацер М.В., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	15.03.2026 р.	15.03.2026 р.
3	Хацер М.В., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	06.04.2026 р.	06.04.2026 р.

6. Дата видачі завдання 05.01.2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	січень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	січень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	лютий	виконано
5	Виконання розділу 1	лютий	виконано
6	Виконання розділу 2	березень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Здобувач вищої освіти _____ М.О. Качан
(підпис)

Керівник роботи _____ М.В. Хацер
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ _ _В.О. Шишкін___
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Удосконалення процесів управління резильєнтністю персоналу на прикладі відділу культури Токмацької міської ради»: 66 сторінок, 20 таблиць, 1 рисунок. Перелік посилань нараховує 50 найменування.

Об’єктом дослідження є процес управління персоналом у сфері публічного управління.

Метою дослідження є удосконалення процесів управління резильєнтністю персоналу на прикладі Відділу культури Токмацької міської ради.

Актуальність теми зумовлена необхідністю забезпечення стійкості організацій та ефективної роботи персоналу в умовах воєнного стану і соціально-економічної нестабільності в Україні.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи управління резильєнтністю персоналу. На основі опрацьованого теоретичного матеріалу проаналізовано діяльність Відділу культури Токмацької міської ради, а також розроблено та запропоновано заходи щодо удосконалення процесів управління резильєнтністю персоналу досліджуваного структурного підрозділу. Отримані в кваліфікаційній роботі результати можуть бути використані керівництвом Відділу культури Токмацької міської ради в практичній діяльності та сприятимуть підвищенню ефективності управління персоналом і розвитку резильєнтності працівників у системі органів місцевого самоврядування.

РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, СТІЙКІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ, МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ, ПСИХОЛОГІЧНА ПІДТРИМКА, ОРГАНИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, УПРАВЛІННЯ РЕЗИЛЬЄНТНІСТЮ.

ABSTRACT

Qualification work: «Improving personnel resilience management processes using the example of the Department of Culture of the Tokmak City Council»: 66 pages, 20 tables, 1 figure. The list of references includes 50 titles.

The object of the study is the process of personnel management in the field of public administration.

The purpose of the study is to improve personnel resilience management processes using the example of the Department of Culture of the Tokmak City Council.

The relevance of the topic is due to the need to ensure the stability of organizations and the effective work of personnel in conditions of martial law and socio-economic instability in Ukraine.

During the work, the theoretical foundations of personnel resilience management were considered. Based on the developed theoretical material, the activities of the Department of Culture of the Tokmak City Council were analyzed, and measures were developed and proposed to improve the processes of personnel resilience management of the studied structural unit. The results obtained in the qualification work can be used by the management of the Department of Culture of the Tokmak City Council in practical activities and will contribute to increasing the efficiency of personnel management and developing the resilience of employees in the system of local government bodies.

RESILIENCE OF PERSONNEL, PERSONNEL MANAGEMENT, ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY, EMPLOYEE MOTIVATION, PSYCHOLOGICAL SUPPORT, LOCAL GOVERNMENT BODIES, RESILIENCE MANAGEMENT.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

Пс – психологічна стійкість персоналу;

М – мотиваційна стійкість;

Зп – здатність до подолання стресових ситуацій;

Ес – емоційна стабільність;

Оа – адаптивність організаційного середовища;

А1 – гнучкість організаційної структури;

А2 – швидкість реагування на зміни;

А3 – рівень впровадження інноваційних підходів;

Уп – управлінська підтримка персоналу;

К1 – якість комунікацій між керівництвом і працівниками;

К2 – рівень мотиваційного впливу керівництва;

К3 – ефективність управлінських рішень;

Ск – соціально-корпоративний клімат;

С1 – рівень взаємодії в колективі;

С2 – ступінь довіри між працівниками;

С3 – задоволеність умовами праці;

Кс – кадрова стабільність;

Кс1 – рівень плинності кадрів (інверсний показник);

Кс2 – середній стаж роботи персоналу;

Кс3 – рівень закріплення працівників в організації;

Ір – інтегральний показник.

ЗМІСТ

ВСТУП ……..……..……..……..……..8

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕЗИЛЬЄНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ ……..…..……11

1.1. Резильєнтність персоналу як основа функціонування організації в умовах сучасних викликів ……...……...…..……..…..……..……11

1.2. Теоретична характеристика управління резильєнтністю персоналу організації ...…….……15

1.3. Методичні підходи до оцінювання резильєнтності персоналу організації ...……...……..…..……..……..20

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕЗИЛЬЄНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ У ВІДДІЛІ КУЛЬТУРИ ТОКМАЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ……..……...…….……26

2.1. Організаційно-управлінська характеристика відділу культури Токмацької міської ради ……...…...…..…26

2.2. Аналіз персоналу у відділі культури Токмацької міської ради…..…31

2.3. Оцінка процесів управління резильєнтністю персоналу у відділі культури Токмацької міської ради ……...…..…..…39

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ РЕЗИЛЬЄНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ У ВІДДІЛІ КУЛЬТУРИ ТОКМАЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ...……..……...…45

3.1. Формування сучасного інституційного базису управління резильєнтністю персоналу у відділі культури Токмацької міської ради ....….45

3.2. Комплекс заходів підвищення ефективності управління резильєнтністю персоналу у організації-базі дослідження ...……...…53

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ……59

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ….……..62

ВСТУП

Резильєнтність персоналу належить до ключових характеристик сучасного управління людськими ресурсами, оскільки вона визначає здатність працівників та організації в цілому ефективно функціонувати в умовах невизначеності, стресових ситуацій та постійних змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах розвитку організацій, особливо в секторі публічного управління та культури, питання забезпечення стійкості персоналу набуває особливої актуальності, оскільки безпосередньо впливає на якість надання послуг, ефективність управлінських процесів та рівень задоволеності працівників.

Проблематика управління резильєнтністю персоналу досліджується багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями у сфері менеджменту, організаційної поведінки й управління персоналом. Теоретичні та практичні аспекти стійкості організацій і працівників розглядали у своїх працях М. Армстронг, А. Колот, Л. Балабанова, Ф. Лутанс, К. Вейк, К. Сатклiфф, А. Мастен, С. Дучек та К. Ленгнік-Голл. Значний внесок у дослідження організаційної резильєнтності, адаптивності персоналу та розвитку психологічних ресурсів працівників зробили також Т. Брітт, Р. Сінклер, Г. Гамель та Л. Валікангас. Водночас питання оцінювання та управління резильєнтністю персоналу в органах місцевого самоврядування залишаються недостатньо дослідженими й потребують подальшого наукового опрацювання.

Актуальність роботи полягає в необхідності вдосконалення процесів управління резильєнтністю персоналу в установах публічного сектору, що обумовлено підвищенням рівня стресових навантажень, кадрової нестабільності та необхідністю забезпечення ефективної взаємодії між працівниками та керівництвом.

Наукова новизна полягає у розробці та застосуванні системи інтегрального оцінювання резильєнтності персоналу, що базується на сукупності п’яти ключових складових: психологічної стійкості, організаційної адаптивності, управлінської підтримки, соціально-комунікаційної взаємодії та кадрової стабільності, що дозволяє комплексно оцінити рівень стійкості персоналу у Відділі культури Токмацької міської ради.

Об’єктом дослідження є процес управління персоналом у сфері публічного управління.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади управління резильєнтністю персоналу у Відділі культури Токмацької міської ради.

Метою дослідження є удосконалення процесів управління резильєнтністю персоналу на прикладі Відділу культури Токмацької міської ради.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання: дослідити теоретичні та методичні основи управління резильєнтністю персоналу організації; розкрити сутність резильєнтності персоналу та визначити чинники впливу на її формування; проаналізувати систему управління резильєнтністю персоналу у Відділі культури Токмацької міської ради; оцінити сучасний стан резильєнтності персоналу досліджуваної організації; виявити основні проблеми у сфері управління резильєнтністю персоналу; розробити та обґрунтувати практичні рекомендації щодо удосконалення процесів управління резильєнтністю персоналу у Відділі культури Токмацької міської ради.

Матеріалами дослідження стали статистичні та аналітичні дані діяльності Відділу культури Токмацької міської ради, внутрішні документи установи, а також наукові джерела з питань менеджменту персоналу, організаційної поведінки та публічного управління.

Методи дослідження. У процесі роботи було використано системний підхід, методи аналізу та синтезу, порівняльний метод, методи узагальнення,

а також метод інтегрального оцінювання показників резильєнтності персоналу.

Практична значущість дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів для вдосконалення системи управління персоналом у Відділі культури Токмацької міської ради та інших установах публічного сектору.

Апробація результатів дослідження. Основні наукові положення та практичні результати кваліфікаційної роботи доповідалися автором та обговорювалися на студентських і всеукраїнських науково-практичних конференціях, що проходили на базі Запорізького національного університету у 2025-2026 році. За результатами апробації опубліковано тези доповідей: Качан М. О. Підвищення резильєнтності персоналу органів місцевого самоврядування як складова нарощування економічного потенціалу Запорізького регіону / Всеукраїнська науково-практична конференція «Проблеми управління економічним потенціалом регіонів» (м. Запоріжжя, жовтень 2025). Запоріжжя: ЗНУ, 2026. Качан М. О. Особливості управління резильєнтністю персоналу в державних владних інститутах / Молода наука 2026: зб. тез доп. щоріч. наук. конф. студентів і молодих учених ЗНУ (м. Запоріжжя, квітень 2026).

Структура роботи: дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕЗИЛЬЄНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Резильєнтність персоналу як основа функціонування організації в умовах сучасних викликів

У сучасному світі функціонування організацій має характеризуватися високим рівнем динамічності та невизначеності зовнішнього середовища. Різні фактори змінюють вимоги до роботи організації та їх персоналу, а саме пандемічні виклики, воєнні дії на території України, соціально-економічні кризи та процеси економіки. Зазвичай у таких умовах, підходи до управління орієнтуються на стабільність та прогнози, а головним забезпеченням безперервності діяльності стає здатність організації швидко адаптуватися до змін. У цьому процесі головну роль займає персонал, бо від їх стійкості залежить функціонування всієї системи. Поняття «резильєнтність» спочатку виникло в психології та використовувалося для опису здатності людини долати складні життєві ситуації й відновлювати емоційну рівновагу після стресу. З часом це поняття почали застосовувати і в менеджменті та управлінні персоналом, де його стали розглядати як важливу професійну характеристику працівника, що допомагає ефективно працювати в нестабільних умовах [1].

Здатність організації швидко пристосовуватися до змін характеризує її як гнучку, а уміння знаходити та використовувати нові можливості каже про її спритність. Ці якості є важливими для повсякденної роботи, вони допомагають реагувати на звичайні зміни в роботі. Водночас стійкість найбільше проявляється у складних і кризових ситуаціях, коли організація стикається із серйозними проблемами. Вона передбачає не лише відновлення після проблем, а й подальший розвиток, що дозволяє організації ставати сильнішою [16].

Хоч інтерес науковців до проблем організаційної стійкості зростає, проте єдиного визначення цього поняття не існує. У багатьох дослідженнях увага зосереджується лише на окремих характеристиках організації, її ресурсах або процесах, які пов’язані зі стійкістю. Часто стійкість розглядається як здатність організації успішно працювати під час кризи або швидко відновлюватися після неї. Але такий підхід не пояснює, які саме дії забезпечують стійкість [2].

Останні наукові дослідження доводять, що людський капітал є основою організаційної стійкості, оскільки саме працівники забезпечують гнучкість управлінських процесів, підтримують виконання функцій організації та формують її здатність реагувати на кризові ситуації. Важливу роль персоналу у формуванні організаційної стійкості підтверджують дослідження А. Ленгнік-Холл та С. Ленгнік-Холл, які розглядають управління людськими ресурсами як ключовий фактор розвитку здатності організації адаптуватися до змін і долати кризові явища [22].

Також значний внесок у дослідження стійкості організацій зробили К. Вейк та К. Сатклiфф, які довели, що ефективна взаємодія працівників і колективне прийняття рішень сприяють збереженню функціонування організації в умовах невизначеності [5; 10]. Організаційна стійкість розглядається як здатність організації передбачати потенційні ризики, адаптуватися до змін та відновлювати ефективність діяльності після негативного впливу зовнішнього середовища. При цьому резильєнтність персоналу виступає джерелом такої стійкості, адже саме працівники забезпечують практичну реалізацію управлінських рішень у складних умовах діяльності.

У сучасних умовах функціонування організації стикаються з нестабільним і непередбачуваним середовищем, тому важливим завданням управління є розвиток здатності вчасно реагувати на зміни та кризові явища [5]. Організаційна стійкість дозволяє не лише протидіяти негативним подіям, але й перетворювати їх на можливості для розвитку та вдосконалення

діяльності. Здатність організації швидко пристосовуватися до змін характеризує її гнучкість, а вміння знаходити й використовувати нові можливості свідчить про її спритність. Але саме стійкість найбільше проявляється у складних і кризових ситуаціях, коли організація повинна швидко відновлюватися та адаптуватися до нових умов функціонування [3].

Організаційна стійкість пов’язана з різними можливостями, які забезпечують ефективний розвиток і конкурентоспроможність організації. Дослідники виділяють три основні виміри стійкості: когнітивний, поведінковий та контекстуальний. Когнітивний вимір пов’язаний зі здатністю працівників аналізувати ситуації та приймати обґрунтовані рішення. Поведінковий пов’язаний із готовністю діяти в умовах невизначеності. Контекстуальний зі створенням організаційного середовища, яке підтримує адаптацію та розвиток персоналу. Взаємодія цих складових сприяє формуванню організаційних можливостей і забезпечує ефективне реагування на зміни зовнішнього середовища [18]. Таким чином, практики та політика управління персоналом, спрямовані на розвиток резильєнтності працівників, забезпечують додаткові переваги для організації, оскільки вони не лише підвищують індивідуальну стійкість працівників, а й зміцнюють загальну адаптивність організації. Реалізація таких підходів сприяє покращенню комунікації, підвищенню рівня довіри в колективі, розвитку лідерських якостей і готовності персоналу до змін.

Наукові дослідження підтверджують, що стійкість працівників – це складна риса, що складається з взаємопов’язаних факторів професійної діяльності працівників [20]. У сучасній науці управління вона розглядається як комплексний атрибут, що поєднує психологічну стабільність, організаційну адаптивність, управлінську підтримку та соціальну взаємодію, щоб забезпечити ефективне виконання працівниками своїх професійних функцій в невизначених умовах [29]. Психологічна стабільність відображається у здатності працівників підтримувати емоційну рівновагу, підтримувати мотивацію та відновлювати продуктивність після зіткнення з труднощами. За

словами А. Мастена, психологічна стабільність – це природна здатність людини долати труднощі [4]. Водночас ця здатність значною мірою залежить від організаційного середовища, особливо від чіткості управлінських процесів, ефективної комунікації, управлінської підтримки та можливостей кар'єрного розвитку, що сприяє підвищенню довіри та стабільності в команді. Важливу роль також відіграють управлінські фактори, включаючи створення умов, що сприяють адаптації працівників, шляхом гнучкого прийняття рішень, стратегічного планування та участі працівників в управлінні. Соціальна взаємодія в команді підвищує стійкість завдяки командній підтримці, ефективній комунікації та формуванню спільної відповідальності за результати діяльності [12].

Сучасні академічні дослідження показують, що стійкість працівників – це складна соціально-економічна складова, яка поєднує психологічні ресурси працівників з організаційним середовищем їхньої діяльності [29]. На відміну від традиційного управління персоналом, яке в першу чергу зосереджене на контролі робочого процесу, сучасний менеджмент наголошує на розвитку адаптивності, гнучкості та здатності працівників ефективно працювати в невизначеному середовищі[31].

Ключовою характеристикою стійкості є її динаміка. Вона формується професійним досвідом, організаційною культурою, стилем управління та зовнішніми соціально-економічними умовами. Тому стійкість не є статичною рисою особистості, а може розвиватися за допомогою управлінських рішень та кадрової політики організації [7]. Стійкість особливо важлива у публічному секторі, особливо в закладах культури, де діяльність передбачає високу соціальну відповідальність, обмежені ресурси та необхідність забезпечення безперервності обслуговування в кризових ситуаціях. Це вимагає від працівників швидкої адаптації до змін та підтримки організаційної стабільності. Впроваджуючи різні наукові методи, стійкість персоналу можна визначити як комплексну здатність працівників адаптуватися до змін, підтримувати ефективність своєї професійної діяльності та відновлювати

роботу в нестабільних умовах завдяки поєднанню особистих ресурсів та ефективного управління.

1.2 Теоретична характеристика управління резильєнтністю персоналу організації

У сучасних умовах діяльності організацій, які сповнені невизначеністю, соціально-економічними змінами та постійними викликами, стійкість працівників вийшла за межі психологічних характеристик працівників та стала важливим напрямком управлінської діяльності. Стійкість була визначена як здатність працівників адаптуватися до змін та підтримувати ефективність роботи, тоді як сучасні дослідження в галузі менеджменту вказують на необхідність використання управлінських інструментів та організаційних процесів для цілеспрямованого розвитку стійкості працівників [4; 9].

Аналіз академічної літератури показує, що рівень організаційної стійкості безпосередньо залежить від системного характеру управління персоналом. Зокрема, дослідження К. Ленгнік-Холл, М. Ленгнік-Холл та Т. Бек підкреслюють, що стратегічне управління людськими ресурсами є важливим засобом формування організаційної стійкості, оскільки кадрова політика допомагає підвищити здатність працівників адаптуватися до змін та навчатися новому [30].

Дослідники наголошують, що управління стійкістю не обмежується заходами реагування на кризи. Це включає створення організаційного середовища, яке дозволяє працівникам передбачати потенційні ризики, відповідно коригувати свою поведінку та підтримувати стабільність роботи навіть у складних та непередбачуваних умовах. Цей підхід базується на концепції «стійкої організації», відповідно до якої стійкість формується взаємодією управлінських рішень, організаційної культури та поведінки співробітників [16].

Враховуючи наведені підходи, доцільно коротко визначити управління резильєнтністю персоналу через його мету, завдання, функції та методи. Метою управління стійкістю персоналу є забезпечення того, щоб працівники могли ефективно працювати, адаптуватися до змін та швидко відновлювати продуктивність у невизначених умовах. Це сприяє стабільності та безперервності діяльності організації та створює її довгостроковий сталий розвиток.

Основними завданнями є підвищення адаптивності працівників, розвиток їхньої психологічної стійкості, забезпечення ефективної комунікації в команді, створення позитивної атмосфери в організації, розвиток професійних навичок та забезпечення швидкого відновлення після криз. Водночас реалізація цих завдань сприяє зміцненню здатності персоналу ефективно реагувати на зовнішні виклики та підтримувати стабільність діяльності організації в умовах невизначеності. Виконання цих завдань є відповідальністю таких управлінських функцій: планування, організація, мотивація, контроль та регулювання. Планування визначає напрямок розвитку персоналу, організація створює умови праці та формує високопродуктивні команди, мотивація підвищує зацікавленість та залученість працівників, контроль оцінює рівень опору, а регулювання коригує управлінські заходи відповідно до змін [12].

Методи управління також відіграють важливу роль. Їх комплексне застосування дає змогу забезпечити збалансований вплив на економічні, організаційні та поведінкові аспекти діяльності персоналу. Правильне поєднання цих методів сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу та досягненню стратегічних цілей організації. Ці методи класифікуються на економічні методи, адміністративні методи та соціально-психологічні методи. Економічні методи включають компенсацію та премії, адміністративні методи включають правила та норми та стандарти діяльності, а соціально-психологічний аспект передбачає створення позитивної атмосфери та розвиток комунікації й командної роботи.

Для зручності узагальнення рекомендується представити функції та методи управління стійкістю персоналу в табличній формі (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Функції та методи управління стійкістю персоналу

Функції управління	Зміст функції	Методи реалізації
Планування	Визначення напрямів розвитку резильєнтності, кадрової політики	Аналіз середовища, стратегічне планування
Організація	Формування умов праці, розподіл обов'язків	Регламентація, структуризація діяльності
Мотивація	Стимулювання працівників до розвитку та адаптації	Матеріальне стимулювання, нематеріальна мотивація
Контроль	Оцінка рівня резильєнтності та результатів діяльності	Моніторинг, аналіз показників
Регулювання	Коригування управлінських рішень	Управлінські впливи, зміна процесів

Подальший розвиток теорії управління стійкістю полягає в розумінні того, що організаційна стійкість формується на трьох взаємопов'язаних рівнях: індивідуальному, командному та організаційному. Науковці зазначають, що ефективне управління стійкістю можливе лише за умови координації цих рівнів, оскільки стійкість усієї організації не може бути гарантована лише адаптивністю окремих співробітників без відповідних управлінських процесів та організаційних структур [17].

На командному рівні взаємодія між членами команди має вирішальне значення. Науковці наголошують, що командна підтримка, ефективна комунікація та спільне прийняття рішень можуть значно підвищити здатність організації ефективно реагувати на кризи. У рамках позитивної організаційної науки К. Сатклiфф та Т. Вогус зазначають, що формування стійкості – це колективний процес, що базується на довірі, взаємодопомозі та спільному розумінні складних подій [34]. Управління організаційною стійкістю охоплює стратегічні управлінські рішення, організаційну культуру, структуру управління та системи прийняття рішень. Дослідження А. Бойна та М. ван Еетена показують, що стійка організація може не лише справлятися з кризовими ситуаціями, але й заздалегідь виявляти ризики, коригувати свою

структуру управління та швидко відновлювати діяльність після перебоїв у роботі [5].

Важливим в управлінні стійкістю є управління потоками знань та інформації. Як зазначає К. Вейк, високоадаптивні організації надають великого значення аналізу інформації та спільному розумінню подій, що допомагає зменшити невизначеність та швидше приймати ефективні управлінські рішення. У системній методології управління стійкістю також розглядається як процес створення стійких організаційних систем. А. Мадні та С. Джексон зазначають, що стійка система повинна бути гнучкою, адаптивною та здатною швидко відновлювати діяльність після переривання, що вимагає координації управління, технологій та людських факторів [35].

Аналіз наведених наукових підходів дозволяє зробити висновок, що найбільш обґрунтованою є позиція Карла Вейка, який розглядає організаційну стійкість як результат ефективної взаємодії працівників у процесі спільного осмислення подій та обміну інформацією. Такий підхід є особливо актуальним у сучасних умовах нестабільного середовища, оскільки саме здатність колективу правильно інтерпретувати зміни та швидко реагувати на них визначає рівень адаптивності організації. На думку автора роботи, перевага цього підходу полягає в тому, що він поєднує індивідуальні якості працівників із управлінськими процесами та організаційною культурою. Резильєнтність у такому випадку розглядається не як окрема характеристика працівника чи результат окремих управлінських рішень, а як спільний процес, що формується через комунікацію, довіру та узгоджені дії персоналу.

Ще одним важливим принципом є гнучкість управління, яка відображається у здатності керівництва коригувати управлінські рішення на основі змін у зовнішньому середовищі. Як зазначали Карл Векер та Кетрін Сатклiфф, стійкі організації відходять від надмірно жорстких моделей управління до більш децентралізованого прийняття рішень, тим самим розширюючи автономію співробітників. Це дозволяє їм швидше реагувати на надзвичайні ситуації [38].

Лідерство відіграє вирішальну роль у формуванні стійкості. Як показують дослідження, стиль управління безпосередньо впливає на психологічну безпеку, мотивацію та готовність співробітників до змін. Лідери, які підтримують відкрите спілкування, дозволяють співробітникам брати участь у процесі прийняття рішень та сприяють атмосфері довіри, тим самим сприяючи підвищенню колективної стійкості та покращенню організаційної ефективності [6]. Вчені також приділяють особливу увагу ролі стратегічного управління людськими ресурсами у формуванні стійкості співробітників. Відповідно до стратегічного підходу до управління людськими ресурсами, кадрова політика повинна зосереджуватися не лише на виконанні поточних завдань, але й на розвитку адаптивності співробітників, накопиченні знань та підтримці психічного здоров'я співробітників [36]. Це включає впровадження навчальних програм, кар'єрний розвиток, наставництво та надання підтримки співробітникам у періоди організаційних змін.

Управління стійкістю персоналу можна визначити як цілеспрямований управлінський процес, спрямований на підвищення здатності співробітників та організації в цілому передбачати, адаптуватися та відновлювати ефективність бізнесу в нестабільних умовах. Це досягається за допомогою комплексу принципів управління, розвитку організаційної культури, ефективного лідерства, стратегічного управління персоналом та системи безперервного навчання. Щоб застосувати цю концепцію на практиці, необхідно визначити конкретні методи та підходи до оцінки рівнів стійкості персоналу, щоб виявити сильні та слабкі сторони організаційної діяльності та забезпечити основу для майбутнього напрямку розвитку організації.

1.3 Методичні підходи до оцінювання резильєнтності персоналу організації

У сучасних умовах розвитку організацій питання оцінювання резильєнтності персоналу є дуже важливим, оскільки стійкістю неможливо ефективно керувати без розуміння її рівня, структури та факторів впливу [27].

Для застосування теоретичних методів до практичної оцінки стійкості працівників рекомендується комплексний підхід, що поєднує кількісні та якісні показники. Це допомагає визначити рівні стійкості працівників та надає напрямок для покращення стійкості в організації. Пропонується оцінювати такі набори показників: психологічна стабільність, організаційна адаптивність, підтримка керівництва, соціальна комунікація та взаємодія, а також стабільність працівників. Ці показники разом відображають здатність працівників ефективно працювати в умовах змін.

Психологічна стабільність залежить від рівня мотивації працівників, задоволеності роботою та емоційної стабільності. Організаційна адаптивність стосується здатності працівників швидко реагувати на зміни та навчатися. Підтримка керівництва включає довіру до керівництва, комунікацію та участь у прийнятті рішень. Соціальна комунікація та взаємодія відображається у ступені командної роботи та взаємодопомоги. Стабільність працівників оцінюється за плинністю кадрів, стажем роботи та досвідом працівників [33].

Одним із перших напрямків досліджень оцінки стійкості був психологічний підхід, який зосереджувався, перш за все, на здатності людини адаптуватися до несприятливих обставин. За словами Анни Мастен, стійкість – це динамічний процес позитивної адаптації людини до несприятливих обставин, що перебуває під впливом соціального середовища та професійного досвіду [26]. В організаціях це означає, що оцінка стійкості працівників повинна враховувати не лише результати роботи працівників, але й їхні психологічні ресурси, мотивацію та здатність відновлювати продуктивність після стресових ситуацій. Методи оцінки організаційної стійкості отримали

подальший розвиток, зосереджуючись головним чином на здатності організації підтримувати ефективну роботу в невизначених умовах. Дослідження Карла Вейка та Кетлін Сатклiфф показали, що стійкі організації мають високий ступінь усвідомлення ризиків, ефективну комунікацію та здатність швидко аналізувати інформацію для прийняття управлінських рішень [41]. Тому оцінка стійкості працівників повинна включати аналіз організаційних взаємодій та управлінських процесів.

Стратегічні підходи до управління людськими ресурсами відіграють значну роль, стверджуючи, що рівень стійкості працівників залежить від ефективності практики управління людськими ресурсами організації. Дослідження Синтії Роннік-Холл та її колег показали, що кадрова політика, спрямована на підвищення можливостей працівників, посилення навчання та сприяння участі працівників в управлінні, може ефективно формувати здатність організації адаптуватися до змін та забезпечувати довгострокову стабільність її діяльності [32].

Системний підхід розглядає резильєнтність як характеристику всієї організаційної системи. Дослідження Азара Меддні та Скотта Джексона доводять, що стійкі системи поєднують гнучкість, ефективне використання ресурсів і здатність швидко відновлюватися після збоїв [25]. Тому оцінювання резильєнтності персоналу має бути комплексним і враховувати як індивідуальні характеристики працівників, так і організаційне середовище їхньої діяльності.

Для визначення теоретичної основи та управлінських характеристик стійкості працівників необхідно розробити відповідні практичні методи оцінки. Існуючі наукові дослідження показують, що стійкість є складною характеристикою організаційної діяльності. Тому її оцінка повинна проводитися за допомогою комплексу взаємопов'язаних показників, що відображають індивідуальні здібності працівників, умови організаційного середовища та ефективність управління.

У науковій літературі резильєнтність пов’язують із психологічною стійкістю працівників, яка визначає їхню здатність адаптуватися до змін, зберігати працездатність і відновлюватися після стресових ситуацій. За теорією Анни Мастен, стійкість є динамічним процесом позитивної адаптації, що формується під впливом життєвого досвіду, соціальної взаємодії та умов професійної діяльності [26].

Управлінські фактори є важливою складовою оцінки резильєнтності, оскільки стиль керівництва та організаційний клімат впливають на поведінку працівників у складних умовах. Відкрита комунікація, залучення персоналу до прийняття рішень і підтримка керівництва сприяють формуванню довіри та підвищують здатність колективу адаптуватися до змін [40]. Тому рівень підтримки керівництва є важливим показником резильєнтності персоналу.

Не менш важливим є розподіл ресурсів організації, оскільки фінансова та матеріальна стабільність безпосередньо впливає на здатність працівників виконувати свої професійні обов'язки. Дослідження Джуліана Бернарда та Лани Біамри демонструють, що ефективне управління ресурсами може підвищити здатність організації справлятися з кризами та підтримувати операційну стабільність навіть за обмежених коштів [8]. Це особливо важливо для установ державного сектору, діяльність яких значною мірою залежить від бюджетних асигнувань та зовнішніх соціально-економічних умов. Оцінка стійкості працівників повинна використовувати комплексний підхід, що поєднує аналіз психологічних характеристик працівників, організаційну адаптивність, умови управління, стабільність працівників та розподіл ресурсів діяльності. Таке поєднання факторів дозволяє об'єктивно зрозуміти рівень стійкості працівників та визначити її подальший напрямок.

Наукові дослідження організаційної стійкості показують, що одним з найбільш поширених методів є аналітичний підхід, який базується на вивченні показників організаційної, кадрової та фінансової діяльності. Цей підхід дозволяє оцінити стабільність робочих місць працівників, аналізуючи

кількість працівників, зміни у складі персоналу, рівень професійного досвіду та результати діяльності організації. [28].

Важливим елементом оцінювання резильєнтності персоналу є також використання системного підходу, який передбачає розгляд організації як єдиної соціально-економічної системи. У межах такого підходу аналізуються взаємозв’язки між умовами праці, рівнем мотивації, якістю управління та здатністю персоналу адаптуватися до змін. Це дозволяє виявити чинники, які найбільше впливають на стійкість трудового колективу.

Сучасні дослідження широко використовують порівняльні методи, включаючи аналіз показників, що змінюються з часом. Цей підхід допомагає нам визначити, якою мірою організація може підтримувати стабільність своєї діяльності та як змінюється добробут працівників під впливом зовнішніх факторів. Карл Векер стверджує, що здатність організації вчитися на минулому досвіді та коригувати управлінські рішення є одним з ключових показників її стійкості [37]. Систематичний характер цього дослідження також відображається у використанні узагальнених методів оцінки, найбільш комплексного підходу, який інтегрує різні набори показників в єдину аналітичну модель. Дослідження Джуліана Бернарда та Лани Біамри показують, що комплексні моделі оцінки можуть більш об'єктивно визначати рівні організаційної стійкості, оскільки вони враховують взаємозв'язок між персоналом, керівництвом та постачанням ресурсів діяльності [8]. Цей підхід особливо підходить для організацій державного сектору, ефективність яких залежить від сукупної дії соціальних, економічних та управлінських факторів. Використання інтегральних показників дає змогу узагальнити результати аналізу та порівнювати рівень резильєнтності у різні періоди. Крім того, такий підхід спрощує виявлення проблемних аспектів, що потребують управлінського втручання.

Для узагальнення зазначених показників доцільно сформувати інтегральний показник резильєнтності персоналу, який дозволяє комплексно оцінити рівень стійкості персоналу організації.

Інтегральний показник резильєнтності персоналу (Ір) розраховується як середнє значення основних складових за формулою (1.1):

$$I_p = \frac{(\text{Пс} + \text{Оа} + \text{Уп} + \text{Ск} + \text{Кс})}{5} \quad (1.1)$$

де $П_с$ – показник психологічної стійкості;

$О_а$ – організаційної адаптивності;

$У_п$ – управлінської підтримки;

$С_к$ – соціально-комунікаційної взаємодії;

$К_с$ – кадрової стабільності.

Кожен із зазначених показників може бути розрахований як середнє значення відповідних індикаторів, отриманих за результатами анкетування працівників або аналізу статистичних даних діяльності організації.

Складові зазначених показників та порядок їх оцінювання наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2. – Система показників оцінювання резильєнтності персоналу

Складова	Характеристика	Формула	Індикатори
Психологічна стійкість (Пс)	Відображає здатність персоналу зберігати емоційну рівновагу, мотивацію та задоволеність працею в умовах змін	Пс = (М + Зп + Ес) / 3	М – рівень мотивації; Зп – задоволеність працею; Ес – емоційна стабільність
Організаційна адаптивність (Оа)	Характеризує здатність працівників швидко пристосовуватись до змін і освоювати нові умови діяльності	Оа = (А1 + А2 + А3) / 3	А1 – здатність до адаптації; А2 – швидкість реагування на зміни; А3 – готовність до навчання
Управлінська підтримка (Уп)	Визначає рівень взаємодії керівництва з персоналом та ефективність управлінських процесів	Уп = (К1 + К2 + К3) / 3	К1 – довіра до керівництва; К2 – ефективність комунікації; К3 – участь у прийнятті рішень

Продовження таблиці 1.2

Соціально-комунікаційна взаємодія (Ск)	Відображає якість міжособистісних відносин, командної роботи та корпоративної культури	Ск = (С1 + С2 + С3) / 3	С1 – рівень командної взаємодії; С2 – ефективність внутрішніх комунікацій; С3 – рівень корпоративної культури
Кадрова стабільність (Кс)	Характеризує сталість кадрового складу та задоволеність персоналу умовами праці	Кс = (Кс1 + Кс2 + Кс3) / 3	Кс1 – рівень плинності кадрів (або її обернений показник); Кс2 – задоволеність персоналу умовами праці; Кс3 – стабільність кадрового складу

Теоретичні дослідження вказують на те, що резильєнтність персоналу є ключовою у забезпечені стабільної роботи організацій, оскільки працівники формують здатність організації адаптуватися до змін, ефективно реагувати на кризи та відновлювати діяльність [22]. Дослідження підтверджують, що стійкість працівників є результатом цілеспрямованого втручання менеджерів шляхом встановлення відповідних цілей, функцій та методів управління. У роботі підтверджується доцільність комплексного підходу до управління стійкістю, який поєднує індивідуальні характеристики працівників з організаційним середовищем. Крім того, розроблено методологію оцінки стійкості працівників, засновану на взаємопов'язаних показниках та комплексному індексі, що забезпечує аналітичну основу для проведення практичних досліджень. Результати забезпечують теоретичну основу для подальшого аналізу сучасного стану управління резильєнтністю персоналу у Відділі культури Токмацької міської ради та обґрунтування напрямів його вдосконалення у наступних розділах кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕЗИЛЬЄНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ У ВІДДІЛІ КУЛЬТУРИ ТОКМАЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1. Організаційно-управлінська характеристика відділу культури Токмацької міської ради

Відділ культури Токмацької міської ради – це місцевий орган влади, діяльність якого спрямована на реалізацію національної та місцевої політики у сферах культури, мистецтва, збереження культурної спадщини, а також створення умов для розвитку культурного життя громади [34; 38].

За своїм правовим статусом відділ культури є бюджетним органом, що фінансується з місцевого бюджету, і може залучати додаткові ресурси за потреби шляхом участі у фінансованих проектах, спільних проектах та інших формах співпраці. Відділ є некомерційним, а його основною діяльністю є надання соціально значущих культурних послуг мешканцям. Цей статус визначає особливості в управлінні, фінансуванні та організації діяльності [44].

Юридична адреса Відділу культури: Запорізька область, місто Токмак, вулиця Центральна, 10 [35]. Основною сферою діяльності установи є культура та мистецтво, що охоплює широкий спектр сфер, зокрема організацію культурних та мистецьких заходів, забезпечення безперебійної роботи бібліотек, музеїв та інших установ. Головною метою сектору культури є забезпечення реалізації культурної політики громади, створення умов для культурного розвитку, захист культурної спадщини та підвищення рівня культурних послуг, доступних населенню [36]. Відділ культури відповідає за планування культурно-мистецької діяльності, організацію та проведення різноманітних заходів, контроль діяльності підпорядкованих установ, забезпечення персоналом та аналіз ефективності культурної діяльності громад.

Ключовим обов'язком відділу культури є управління мережею культурних закладів, що охоплює бібліотеки, клуби, творчі групи та інші культурні організації. Відділ відповідає за планування діяльності цих закладів, контроль за виконанням завдань, надання методологічної підтримки та координацію зусиль. Це допомагає забезпечити узгодженість культурної політики на рівні громади та підвищує ефективність використання ресурсів. Важливим аспектом діяльності відділу культури є його соціальна спрямованість.

Розвиток відділу культури міської ради Токмаку пов'язаний з формуванням та трансформацією системи місцевого самоврядування в Україні та розвитком культури місцевих громад [42]. Його створення випливало з необхідності забезпечення ефективного управління культурною діяльністю, координації роботи закладів культури та реалізації національної культурної політики на місцевому рівні. На ранніх етапах робота відділу була зосереджена переважно на організації культурно-масових заходів, підтримці бібліотечної мережі та задоволенні основних культурних потреб мешканців. Ключовими завданнями були організація фестивалів, розвиток аматорської художньої діяльності, забезпечення належного функціонування клубів та захист культурних традицій. У цей період управління було відносно централізованим, з обмеженими можливостями для самостійного прийняття рішень на місцевому рівні.

Важливим етапом розвитку стало впровадження сучасних управлінських практик, орієнтованих на громаду, та встановлення партнерських відносин з громадськими організаціями, навчальними закладами та творчими групами. В останні роки на функціонування культурного сектору суттєво вплинули кризи, а саме пандемія COVID-19 та повномасштабна війна. Установи були змушені коригувати свою діяльність через нові виклики, це відобразилося у змінах методів роботи, частковому переході на онлайн-спілкування та коригуванні організації культурної діяльності. Зростає акцент на інформаційно-освітній діяльності, спрямованій на покращення морально-

психологічного благополуччя населення та підтримку культурної ідентичності громади [38].

Закон України про місцеве самоврядування має вирішальне значення для регулювання діяльності Відділу культури. Він визначає повноваження органів місцевого самоврядування у сфері культури та їх основні функції щодо управління муніципальними установами, організації культурної діяльності та забезпечення розвитку громадських культурних територій. Закон України «Про культуру» визначає правову основу діяльності в культурній сфері, регулює взаємовідносини між суб'єктами культури та встановлює основні принципи національної культурної політики. Закон України «Про бібліотеки та бібліотечну діяльність» регулює діяльність бібліотечних установ у межах культурної мережі. Водночас важливу роль у забезпеченні ефективної діяльності Відділу культури відіграє внутрішня нормативна база, яка регламентує організацію роботи, розподіл повноважень та управління персоналом. До основних внутрішніх документів належать Положення про Відділ культури Токмацької міської ради, яке визначає його структуру, завдання, функції та повноваження [24].

Важливим завданням є забезпечення необхідного функціонування культурних закладів відділу. Ця мережа включає бібліотеки, клуби, творчі групи та інші культурні організації. Відділ культури відповідає за координацію діяльності, організацію робочих планів, надання методичної підтримки, контроль виконання річних планів та сприяння розвитку матеріально-технічної інфраструктури. Така координація забезпечує безперебійну роботу всіх елементів культурної системи громади.

Відділ культури міської ради Токмаку структурований на основі функціональних організаційних принципів, поєднуючи централізоване управління з розподілом обов'язків між співробітниками. Його очолює директор, який контролює загальне управління діяльністю відділу, розробляє стратегічні напрямки, організовує плани роботи, контролює виконання

завдань та забезпечує взаємодію з місцевою владою, іншими установами та організаціями.

Фахівці з різних галузей виконують свої завдання згідно до своїх посадових обов'язків та звітують перед директором. Їхні основні завдання включають організацію культурної діяльності, координацію діяльності підпорядкованих культурних закладів, ведення документації, написання звітів та участь у реалізації культурних та освітніх проектів.

Лінійно-функціональна структура управління забезпечує чітку ієрархічну структуру, що сприяє покращенню прийняття рішень та ефективності управління. Для кращого розуміння, структуру Відділу культури краще показати у вигляді рисунку, де видно, хто кому підпорядковується і як пов’язані між собою основні елементи управління (рис. 2.1).

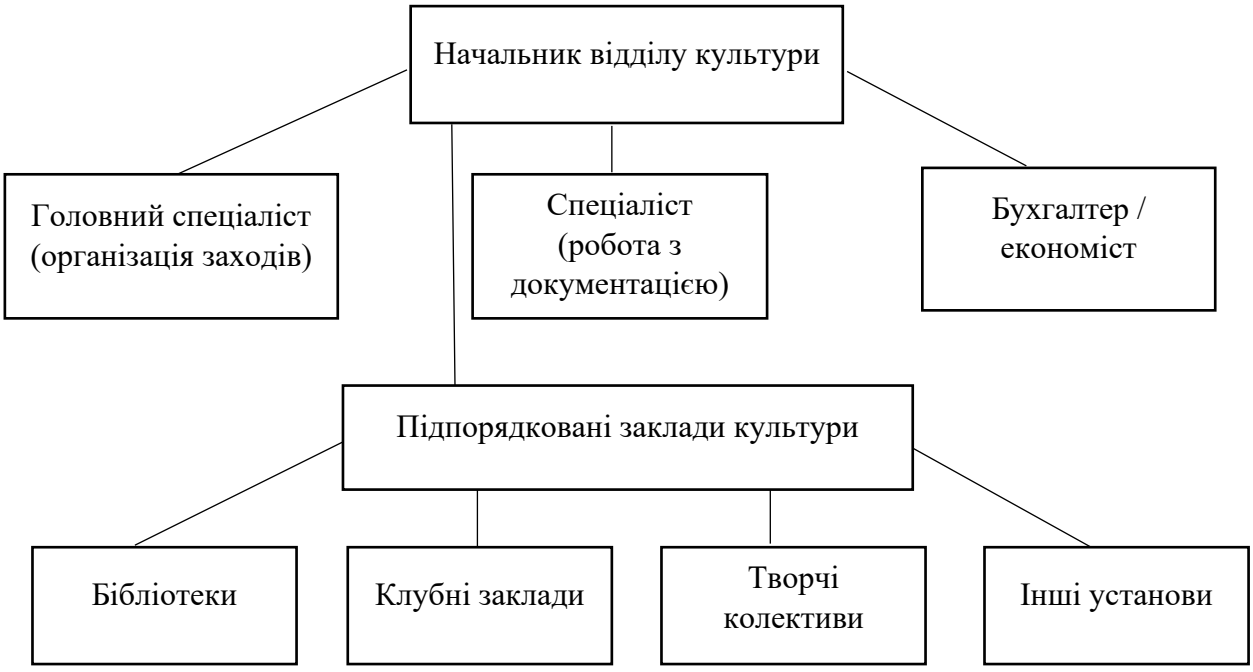


Рисунок 2.1 – Організаційна структура відділу культури Токмацької міської ради

Організаційна структура Відділу культури Токмацької міської ради є достатньо впорядкованою та відповідає специфіці діяльності установи, забезпечуючи ефективне управління культурною сферою громади та

координацію роботи підпорядкованих закладів. Система управління Відділом культури міської ради Токмаку розроблена для задоволення конкретних потреб місцевих органів влади, що базується на поєднанні централізованого управління та чіткого розподілу обов'язків між персоналом.

Для аналізу ефективності діяльності Відділу культури Токмацької міської ради доцільно розглянути основні показники його роботи за останні роки. На основі даних, отриманих під час проходження практики, узагальнимо ці показники у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз основних показників діяльності відділу культури Токмацької міської ради за 2022-2024 р. [11]

Показник	2022 р.	2023 р.	Відх. у 2023 р. від 2022 р.		2024 р.	Відх. у 2024 р. від 2022 р.	
			Абс. відх.	Т.р., %		Абс. відх.	Т.р., %
Кількість проведених заходів	85	102	+17	120,0	118	+33	138,8
Кількість відвідувачів заходів, осіб	4200	5100	+900	121,4	5900	+1700	140,5
Кількість бібліотек	5	5	0	100,0	5	0	100,0
Кількість користувачів бібліотек, осіб	2100	2300	+200	109,5	2500	+400	119,0
Кількість звернень громадян та інформаційних запитів	96	121	+25	126,0	148	+52	154,2
Кількість працівників закладів культури, осіб	39	44	+5	112,8	52	+13	133,3

Аналіз наданих даних показує, що ключові показники діяльності культурного сектору демонстрували поступову тенденцію до зростання протягом досліджуваного періоду. Окремо варто відзначити збільшення кількості заходів: з 85 у 2022 році до 118 у 2024 році, що свідчить про зростання активності в культурі та розширення спектру культурних послуг. Крім того, ця позитивна динаміка значною мірою пояснюється адаптацією культурного сектору до нового середовища діяльності після його вимушеного переміщення через тимчасову окупацію Токмака. Після переміщення культурний сектор продовжив свою діяльність на території, контрольованій

Україною, що дозволило відновити та поступово збільшити кількість культурних заходів [46].

Кількість відвідувачів зросла з 4200 у 2022 році до 5900 у 2024 році, що зумовлено підвищеним інтересом до культурного життя та впровадженням онлайн-форматів і культурно-освітніх проєктів, які розширили аудиторію, зокрема за рахунок внутрішньо переміщених осіб. Кількість бібліотек залишалася стабільною через обмежені ресурси та умови воєнного стану, однак спостерігалося зростання кількості їхніх користувачів, що пов’язано зі зростанням попиту на інформаційні та освітні ресурси в умовах нестабільності. Кількість звернень громадян та інформаційних запитів також мала тенденцію до зростання: з 96 у 2022 році до 148 у 2024 році. Така динаміка свідчить про підвищення рівня взаємодії населення з відділом культури та зростання потреби громадян в отриманні культурної, інформаційної й організаційної підтримки. Крім того, збільшення кількості звернень пов’язане з активізацією комунікації через електронні сервіси та соціальні мережі, що стало особливо актуальним в умовах воєнного стану та переміщення населення [12].

Позитивні зміни спостерігаються і щодо чисельності працівників закладів культури. Якщо у 2022 році кількість працівників становила 39 осіб, то у 2024 році цей показник зріс до 52 осіб. Це свідчить про поступове відновлення кадрового потенціалу культурної сфери та необхідність залучення додаткових працівників для організації культурних заходів.

2.2 Аналіз персоналу у відділі культури Токмацької міської ради

Персонал відділу культури міської ради Токмака є важливим компонентом у забезпеченні ефективної роботи установи, оскільки вони відповідають за реалізацію культурної політики, організацію заходів та надання культурних та освітніх послуг населенню [43].

Персонал відділу культури можна загалом розділити на три групи: управлінський персонал, спеціалісти та технічний персонал. До управлінського персоналу належать керівники відділів, заступники керівників та керівники відділів, які відповідають за організацію, планування та контроль виконання завдань. Спеціалісти складають більшість персоналу, включаючи бібліотекарів, керівників творчих груп, методичних експертів, організаторів культурних заходів та інших фахівців, безпосередньо залучених до надання культурних послуг [46]. Технічні спеціалісти відповідають за безперебійну роботу установи, включаючи персонал, відповідальний за логістику, технічну підтримку та обслуговування приміщень. Більшість співробітників мають освіту в галузі культури, мистецтва або освіти та володіють відповідними професійними навичками. Воєнний стан мав значний вплив на персонал. Деякі були змушені переїхати або працювати дистанційно, що призвело до перерозподілу обов'язків та збільшення робочого навантаження для існуючих співробітників. Незважаючи на це, співробітники прагнуть адаптуватися до нового робочого середовища та забезпечити безперебійне виконання основних функцій відділу.

Проаналізуємо чисельність персоналу відділу культури за категоріями у таблиці 2.2 у період дослідження.

Таблиця 2.2 – Аналіз чисельності персоналу Відділу культури за категоріями за 2022-2024 р. [48]

Категорія персоналу	2022 р.	2023 р.	Відх. у 2023 р. від 2022 р.		2024 р.	Відх. у 2024 р. від 2022 р.	
			Абс. відх.	Т.р., %		Абс. відх.	Т.р., %
Управлінський персонал	5	5	0	100,0	5	0	100,0
Питома вага, %	9,4	10,4	+1,0	110,6	9,8	+0,4	104,3
Спеціалісти	38	35	-3	92,1	37	-1	97,4
Питома вага, %	71,7	72,9	+1,2	101,7	72,5	+0,8	101,1
Технічний персонал	10	8	-2	80,0	9	-1	90,0
Питома вага, %	18,9	16,7	-2,2	88,4	17,7	-1,2	93,7
Загальна чисельність	53	48	-5	90,6	51	-2	96,2
Питома вага, %	100,0	100,0	0	100,0	100,0	0	100,0

Найбільшу частку персоналу Відділу культури становлять спеціалісти, які забезпечують надання культурних послуг та організацію культурних заходів. Попри виклики воєнного стану, установі вдалося зберегти кадровий потенціал і підтримати стабільну діяльність закладів культури.

Аналіз структури персоналу за соціально-демографічними ознаками дозволяє більш детально оцінити кадровий потенціал установи, визначити основні тенденції розвитку персоналу та виявити можливі проблеми у формуванні трудових ресурсів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Гендерний аналіз структури персоналу за 2022-2024 р. [49]

Показник	2022 р.	2023 р.	Відх. у 2023 р. від 2022 р.		2024 р.	Відх. у 2024 р. від 2022 р.	
			Абс. відх.	Т.р., %		Абс. відх.	Т.р., %
Чоловіки	13	12	-1	92,3	13	0	100,0
Питома вага, %	24,5	25,0	+0,5	102,0	25,5	+1,0	104,1
Жінки	40	36	-4	90,0	38	-2	95,0
Питома вага, %	75,5	75,0	-0,5	99,3	74,5	-1,0	98,7
Разом	53	48	-5	90,6	51	-2	96,2
Питома вага, %	100,0	100,0	0	100,0	100,0	0	100,0

У структурі персоналу значно переважають жінки. У 2023 році близько 75 % від загальної чисельності. Така ситуація є типовою для сфери культури та освіти, де традиційно домінує жіноча зайнятість. Частка чоловіків залишається майже незмінною, але є значно меншою. Загалом протягом аналізованого періоду гендерна структура персоналу залишалася відносно стабільною, без суттєвих коливань, що свідчить про сталість кадрової політики установи. Незначні зміни в динаміці пояснюються природним рухом кадрів та організаційними особливостями діяльності. Водночас збереження стабільної гендерної структури сприяє підтриманню безперервності роботи та збереженню професійного досвіду в колективі.

Найбільшу частку персоналу складають працівники віком 30-50 років. Водночас спостерігається значна частка працівників старшого віку (понад 50 років), що свідчить про тенденцію до старіння кадрів. Частка молодих

працівників є відносно низькою, що може негативно впливати на інноваційність та розвиток установи (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз вікової структури персоналу за 2022-2024 р. [48]

Вікова група	2022 р.	2023 р.	Відх. у 2023 р. від 2022 р.		2024 р.	Відх. у 2024 р. від 2022 р.	
			Абс. відх.	Т.р., %		Абс. відх.	Т.р., %
До 30 років	7	6	-1	85,7	7	0	100,0
Питома вага, %	13,2	12,5	-0,7	94,7	13,7	+0,5	103,8
30–50 років	29	26	-3	89,7	27	-2	93,1
Питома вага, %	54,7	54,2	-0,5	99,1	52,9	-1,8	96,7
Понад 50 років	17	16	-1	94,1	17	0	100,0
Питома вага, %	32,1	33,3	+1,2	103,7	33,4	+1,3	104,0
Разом	53	48	-5	90,6	51	-2	96,2
Питома вага, %	100,0	100,0	0	100,0	100,0	0	100,0

Більшість працівників мають вищу освіту, що свідчить про достатній рівень кваліфікації персоналу. Частка працівників із середньою спеціальною освітою також є значною, що характерно для працівників культурної сфери. Освітній рівень працівників створює передумови для якісного виконання професійних обов’язків та ефективної реалізації культурних проектів.

Значна частина працівників має стаж роботи понад 10 років, що свідчить про високий рівень досвіду та професійної компетентності персоналу. Водночас частка працівників із невеликим стажем є меншою, що підтверджує тенденцію до недостатнього оновлення кадрів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз структури персоналу за стажем роботи за 2022-2024 р. [13]

Стаж роботи	2022 р.	2023 р.	Відх. у 2023 р. від 2022 р.		2024 р.	Відх. у 2024 р. від 2022 р.	
			Абс. відх.	Т.р., %		Абс. відх.	Т.р., %
До 5 років	9	8	-1	88,9	9	0	100,0
Питома вага, %	17,0	16,7	-0,3	98,2	17,6	+0,6	103,5
5–10 років	18	16	-2	88,9	17	-1	94,4
Питома вага, %	34,0	33,3	-0,7	97,9	33,3	-0,7	97,9
Понад 10 років	26	24	-2	92,3	25	-1	96,2
Питома вага, %	49,0	50,0	+1,0	102,0	49,1	+0,1	100,2
Разом	53	48	-5	90,6	51	-2	96,2
Питома вага, %	100,0	100,0	0	100,0	100,0	0	100,0

Отже, аналіз соціально-демографічної структури персоналу Відділу культури Токмацької міської ради показує, що переважають жінки, більшість працівників середнього та старшого віку, а рівень освіти в колективі є досить високим. Водночас спостерігаються проблеми, пов’язані зі старінням кадрів та недостатнім залученням молодих спеціалістів, що може негативно впливати на розвиток установи та її інноваційний потенціал.

Оплата праці є важливою частиною управління персоналом, адже вона прямо впливає на мотивацію працівників, їхню продуктивність і загальну ефективність роботи установи [45]. Система оплати праці має базуватися на принципах справедливості та прозорості. У відділі культури Токмацької міської ради заробітна плата фінансується з місцевого бюджету, що зумовлює обмеженість фінансових ресурсів і структуру фонду оплати праці. Фонд заробітної плати включає обов’язкові виплати (посадові оклади, доплати за стаж та інші гарантовані виплати) і стимулюючі виплати, які спрямовані на матеріальне заохочення працівників. Аналіз структури фонду оплати праці дозволяє оцінити співвідношення гарантованої та мотиваційної складових у системі оплати праці відділу культури міської ради Токмака (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз динаміки фонду оплати праці персоналу за 2022-2024 р. [48]

Показник	2022 р.	2023 р.	Відх. у 2023 р. від 2022 р.		2024 р.	Відх. у 2024 р. від 2022 р.	
			Абс. відх.	Т.р., %		Абс. відх.	Т.р., %
Фонд оплати праці, млн. грн	2,20	2,10	-0,10	95,45	2,30	+0,10	104,55
Питома вага у загальних витратах, %	100,0	100,0	0	0	100,0	0	–0
Обов'язкові виплати (оклади, стаж)	1,80	1,75	-0,05	97,22	1,85	+0,05	102,78
Питома вага, %	81,82	83,33	+1,51	101,85	80,43	-1,39	98,30
Стимулюючі виплати (резильєнтний пакет)	0,40	0,35	-0,05	87,50	0,45	+0,05	112,50
Питома вага, %	18,18	16,67	-1,51	91,70	19,57	+1,39	107,65
Середня заробітна плата, грн	8330	9720	+1390	116,69	11980	+3650	143,82
Індекс росту до попереднього року, %	100,0	116,69	+16,69	116,69	123,25	+6,56	105,62

Проведений горизонтальний та вертикальний аналіз фінансування персоналу відділу культури Токмацької міської ради за 2022-2024 рр. дозволяє оцінити рівень фінансово-економічної складової управління резильєнтністю кадрів. Загальний темп росту середньої заробітної плати за весь досліджуваний період склав 143,82%, що виступає ключовим фактором підтримання психоемоційної та економічної стійкості (резильєнтності) працівників сфери культури у деокупованих чи прифронтових регіонах.

Середня заробітна плата визначається за формулою (2.1):

$$З\ сер\ = \frac{ФОП}{Ч} \qquad (2.1)$$

Де З сер – середня заробітна плата;

ФОП – фонд оплати праці;

Ч – середньооблікова чисельність персоналу.

Середня заробітна плата має тенденцію до поступового зростання. Попри скорочення фонду оплати праці, її підвищення зумовлене зменшенням чисельності працівників.

Структура оплати праці у Відділі культури має чітко виражену орієнтацію на базові виплати: основну частину заробітної плати формують посадові оклади, частка яких у досліджуваному періоді становить близько 80-83 %, тоді як стимулюючі виплати займають приблизно 16-20 %. Незважаючи на певне зростання середньої заробітної плати, її рівень залишається низьким. Водночас важливу роль відіграють нематеріальні фактори, такі як стабільність роботи, значущість праці, можливості розвитку та позитивний мікроклімат у колективі, які частково компенсують невисокий рівень оплати [39].

Основу мотивації складають заробітна плата, премії та надбавки, але ці складові, як правило, низькі і тому не завжди ефективні для мотивації працівників. Нерегулярні виплати премій, що залежать від наявності коштів, ще більше зменшують їх стимулюючий ефект. Тому особливого значення

набувають нематеріальні стимули, зокрема визнання та сертифікати, гарантія зайнятості, позитивна атмосфера в команді, можливості розвитку, участь у різних заходах та розуміння важливості своєї роботи в культурній сфері. Ці фактори допомагають підтримувати ентузіазм працівників, особливо з огляду на обмежені кошти.

У воєнний час ситуація ускладнюється через зростання навантаження, стресу та невизначеності, що підвищує значення підтримки команди, комунікації та гнучкого реагування керівництва. Система мотивації має низку проблем, зокрема низьку оплату праці, обмежені премії, нечітку оцінку результатів і вигорання працівників, що потребує вдосконалення стимулювання через поєднання матеріальних і нематеріальних чинників [53].

Плинність кадрів є вирішальним показником ефективності кадрової політики організації, оскільки він відображає стабільність персоналу, задоволеність працівників умовами праці. Аналіз плинності кадрів дозволяє оцінити процеси найму, звільнення працівників та визначити рівні плинності кадрів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Аналіз руху персоналу Відділу культури за 2022-2024 р. [49]

Показник	2022 р.	2023 р.	Відх. у 2023 р. від 2022 р.		2024 р.	Відх. у 2024 р. від 2022 р.	
			Абс. відх.	Т.р., %		Абс. відх.	Т.р., %
Прийнято працівників, осіб	4	3	-1	75,00	5	+1	125,00
Звільнено працівників, осіб	7	6	-1	85,71	4	-3	57,14
Середньооблікова чисельність, осіб	53	28	-25	52,83	51	-2	96,23
Коефіцієнт плинності кадрів, %	13,20	12,50	-0,70	94,70	7,80	-5,40	59,09
Коефіцієнт обороту по прийому, %	7,55	10,71	+3,16	141,85	9,80	+2,25	129,80
Коефіцієнт обороту по звільненню, %	13,21	21,43	+8,22	162,23	7,84	-5,37	59,35

Кількість звільнених працівників перевищувала кількість прийнятих, що свідчить про негативну тенденцію скорочення персоналу. Найбільше

скорочення відбулося у 2022 році, що пов’язано з впливом воєнного стану, переміщенням працівників та загальним погіршенням умов праці. У подальшому ситуація дещо покращилася: прийом працівників перевищив їх вибуття, що свідчить про поступову стабілізацію кадрової ситуації.

Рівень плинності кадрів у 2022-2023 роках залишався досить високим і перевищував 12 %, що свідчить про нестабільність кадрового складу. Основними причинами звільнення працівників могли бути низький рівень оплати праці, підвищене робоче навантаження, психологічний стрес та складні умови праці в період воєнного стану. У 2024 році коефіцієнт плинності знизився до 7,8 %, що є позитивною тенденцією та свідчить про поступове покращення кадрової ситуації та підвищення рівня стабільності персоналу.

Аналіз плинності кадрів та зміни працівників виявив негативні тенденції, пов'язані зі звільненнями та високою плинністю кадрів протягом досліджуваного періоду. Однак умови праці покращилися у 2024 році, що свідчить про те, що організація поступово адаптується до сучасного середовища. Стабільність працівників безпосередньо впливає на стійкість, оскільки стабільний склад персоналу допомагає створювати згуртовані команди та підвищує здатність працівників справлятися з кризовими викликами.

Людські ресурси є ключовим компонентом діяльності будь-якої організації, оскільки працівники забезпечують досягнення цілей організації, виконують ключові обов'язки та допомагають організації адаптуватися до змін. Оцінка потенціалу людських ресурсів відділу культури міської ради Токмака була проведена шляхом аналізу кількості працівників, організаційної структури, рівня освіти, мотивації та стабільності команди.

Аналіз показує, що відділ загалом має достатній кадровий потенціал для виконання своїх функцій: більшість працівників мають відповідну освіту та значний досвід роботи, що забезпечує належний рівень професіоналізму та стабільність діяльності. Водночас виявлено певні диспропорції у структурі персоналу, зокрема переважання жінок, що є типовим для сфери культури, а

також тенденцію до старіння кадрового складу. Це може у перспективі ускладнювати оновлення персоналу, впровадження інноваційних підходів та зниження загальної гнучкості організації.

Аналіз компенсацій та стимулів свідчить про обмежені матеріальні заохочення, що характерно для організацій з обмеженим бюджетом. Водночас важливу роль відіграють нематеріальні фактори: гарантія зайнятості, соціальна значущість роботи та позитивний соціально-психологічний клімат. Відсутність чіткої системи оцінювання результативності праці та обмежені можливості преміювання знижують рівень мотивації працівників [50]. Водночас спостерігається поступове покращення кадрової стабільності: після періоду підвищеної плинності кадрів ситуація до 2024 року стала більш стабільною. Окремого значення набуває вплив зовнішніх чинників, зокрема воєнного стану, який підвищує рівень стресу та ускладнює виконання службових обов’язків, що робить ключовою здатність персоналу до адаптації та ефективної взаємодії в складних умовах.

2.3 Оцінка процесів управління резильєнтністю персоналу у відділі культури Токмацької міської ради

Резильєнтність персоналу характеризує сучасні організації, визначає їхню здатність адаптуватися до несприятливих умов, підтримувати продуктивність та ефективно виконувати свої обов'язки в невизначених умовах. Для відділу культури міської ради Токмака, який працює в умовах воєнного стану та з обмеженими ресурсами, стійкість працівників є особливо важливою, оскільки вона безпосередньо впливає на стабільність діяльності організації та якість її культурних послуг.

На стійкість працівників впливають внутрішні та зовнішні фактори, що визначають умови праці, мотивацію, психологічний стан і здатність до адаптації [13]. До внутрішніх факторів належать організація роботи, кадрова

політика, умови праці, навантаження, система оплати, стиль управління та внутрішні комунікації. Скорочення штату підвищує навантаження і ризик емоційного вигорання, а недостатнє матеріальне стимулювання знижує мотивацію та психологічну стійкість персоналу. Зовнішні фактори також суттєво впливають на стійкість працівників, особливо умови воєнного стану, що характеризуються фінансовою нестабільністю, соціальною напруженістю та високим рівнем невизначеності. Працівники змушені виконувати обов’язки під постійним тиском, що потребує високої адаптивності та психологічної стійкості.

На резильєнтність персоналу Відділу культури Токмацької міської ради впливає сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, які визначають рівень адаптивності працівників до кризових умов діяльності. Основні фактори впливу на резильєнтність персоналу наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз факторів впливу на резильєнтність персоналу [11]

Група факторів	Фактори впливу	Характер впливу на персонал
Внутрішні	Умови праці	Впливають на психологічний комфорт та працездатність працівників
	Рівень навантаження	Надмірне навантаження може спричиняти професійне вигорання
	Мотивація персоналу	Підвищує адаптивність та стійкість працівників
	Стиль управління	Формує рівень довіри та підтримки в колективі
	Внутрішня комунікація	Сприяє швидкому реагуванню на кризові ситуації
Зовнішні	Воєнний стан	Викликає психологічну напругу та нестабільність роботи
	Переміщення установи	Ускладнює організацію трудових процесів
	Обмежене фінансування	Знижує можливості матеріального стимулювання
	Соціальна нестабільність	Впливає на емоційний стан та мотивацію персоналу

Резильєнтність персоналу формується внаслідок сукупної дії взаємопов'язаних факторів, які одночасно впливають на працівників та визначають їхню здатність адаптуватися до несприятливих обставин.

Для оцінки резильєнтності персоналу узагальнено результати анкетування працівників та аналізу внутрішньої звітності установи. Оцінювання здійснено за п’ятьма ключовими показниками (психологічна стійкість, організаційна адаптивність, управлінська підтримка, соціально-комунікаційна взаємодія та кадрова стабільність) за 5-бальною шкалою, де 1 відповідає критично низькому рівню, а 5 високому. Для розрахунку інтегрального індексу резильєнтності персоналу відділу культури Токмацької міської ради сформуємо відповідну таблицю, спираючись на дані з підрозділу 1.3 (табл. 2.9)

Таблиця 2.9 – Динаміка показників та інтегрального індексу резильєнтності персоналу Відділу культури Токмацької міської ради за 2022-2024 рр. (у балах) [12]

Складові	Скорочення	2022	2023	2024	Динаміка
Психологічна стійкість	Пс	2,33	2,00	2,67	Глибока криза → адаптація
Мотивація	М	2,0	1,0	2,0	Падіння → стабілізація
Задоволеність працею	Зп	2,0	2,0	2,0	Стабільно низька
Емоційна стабільність	Ес	3,0	3,0	4,0	Зростання
Організаційна адаптивність	Оа	2,67	3,00	3,33	Постійне зростання
Адаптація	А1	3,0	3,0	4,0	Висока гнучкість
Швидкість реагування	А2	3,0	4,0	4,0	Покращення
Готовність до навчання	А3	2,0	2,0	2,0	Без змін
Управлінська підтримка	Уп	2,00	1,67	2,33	Найслабша ланка
Довіра до керівництва	К1	2,0	2,0	3,0	Повільне зростання
Комунікація	К2	2,0	1,0	2,0	Криза → відновлення
Участь у рішеннях	К3	2,0	2,0	2,0	Без змін
Соціально-комунікаційна взаємодія	Ск	3,00	2,67	3,00	Коливання
Командна взаємодія	С1	3,0	3,0	3,0	Стабільно
Внутрішні комунікації	С2	3,0	2,0	3,0	Тимчасовий спад
Корпоративна культура	С3	3,0	3,0	3,0	Стабільна
Кадрова стабільність	Кс	2,33	2,00	2,33	Втрати → відновлення
Плинність кадрів	Кс1	2,0	1,0	2,0	Пік у 2023
Умови праці	Кс2	2,0	2,0	2,0	Без змін
Стабільність складу	Кс3	3,0	3,0	3,0	Ядро збережено
Інтегральний показник (Ір)	Ір	2,46	2,27	2,73	Нижче 3,0

На основі отриманих у таблиці 2.9 даних, проведемо покроковий розрахунок інтегрального показника стійкості персоналу (Ір) за формулою (2.2) для кожного досліджуваного періоду

Розрахунок інтегрального показника стійкості персоналу за 2022 рік:

$$Ip = \frac{2{,}33 + 2{,}67 + 2{,}00 + 3{,}00 + 2{,}33}{5} = 2{,}46 \text{ (низький рівень)} \qquad (2.2)$$

Розрахунок інтегрального показника стійкості персоналу за 2023 рік:

$$Ip = \frac{2{,}00 + 3{,}00 + 1{,}67 + 2{,}67 + 2{,}00}{5} = 2{,}27 \text{ (критично низький)} \qquad (2.3)$$

Розрахунок інтегрального показника стійкості персоналу за 2024 рік:

$$Ip = \frac{2{,}67 + 3{,}33 + 2{,}33 + 3{,}00 + 2{,}33}{5} \; 2{,}73 \text{ (низький рівень)} \qquad (2.4)$$

Таким чином, комплексна оцінка стійкості персоналу відділу культури Токмацької міської ради за 2022 – 2024 роки свідчить про загальну нестабільність системи управління та її функціонування в умовах тривалого кризового навантаження і обмежених ресурсів. Динаміка інтегрального показника відображає найбільш напружений період у 2023 році, пов’язаний із підвищеною плинністю кадрів, та часткову стабілізацію у 2024 році, що зумовлена кадровими змінами та адаптацією персоналу. Основними факторами дестабілізації залишаються недостатній рівень управлінської підтримки, обмежені матеріальні стимули та кадрова нестабільність. Позитивні зрушення наприкінці періоду пояснюються переважно адаптаційними можливостями працівників та їх психологічним пристосуванням до складних умов, а не системними управлінськими змінами.

Постійна невизначеність, стрес та підвищена відповідальність створюють додаткові труднощі для професійної діяльності працівників [29]. У

поєднанні з організаційними проблемами це значно збільшує складність забезпечення стабільної роботи організації.

Підсумовуючи проведене дослідження можемо сформувати перелік основних проблеми управління резильєнтністю персоналу у відділі культури Токмацької міської ради (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Основні проблеми управління резильєнтністю персоналу

Група проблем	Прояви	Вплив на резильєнтність персоналу
Організаційні	Перевантаження працівників, нераціональний розподіл обов'язків	Зниження адаптивності та ефективності виконання завдань
Економічні	Низький рівень оплати праці, обмеженість преміювання	Зниження мотивації та залученості персоналу
Управлінські	Недостатня підтримка та зворотний зв'язок з боку керівництва	Ослаблення довіри до керівництва, зниження стресостійкості
Комунікаційні	Недоліки внутрішньої комунікації	Уповільнення прийняття рішень та координації дій
Психологічні	Хронічний стрес, емоційне вигорання	Зниження працездатності та ризик кадрових втрат

Оцінка ефективності управління стійкістю персоналу допомагає зрозуміти, наскільки система управління сприяє адаптації працівників до складних умов і підтримує стабільну роботу організації. У відділі культури міської ради Токмака процесам управління стійкістю бракує чітко визначеної та формалізованої системи, хоча певні елементи інтегровані в практику.

Оцінюючи впровадження принципів управління, слід зазначити, що принципи системності, комплексності та орієнтованості на людину не були повністю впроваджені. Управлінські рішення значною мірою зосереджені на вирішенні нагальних проблем, при цьому недостатньо уваги приділяється підтримці довгострокової стійкості працівників. Ефективність управління стійкістю персоналу відділу культури міської ради Токмака можна оцінити як помірну.

Отримані результати свідчать про те, що резильєнтність персоналу у Відділі культури формується переважно за рахунок індивідуальних якостей

працівників, тоді як організаційна складова залишається недостатньо розвиненою [33].

Дослідження процесу управління стійкістю відділу культури міської ради оцінило поточний стан стійкості персоналу до сучасних викликів та визначило ключові тенденції в її формуванні. Результати показують, що на стійкість персоналу впливає низка взаємопов'язаних внутрішніх та зовнішніх факторів, причому надзвичайний стан, організаційні характеристики діяльності установи та рівень підтримки керівництва відіграють вирішальну роль.

Оцінка стійкості персоналу на основі комплексних показників показує помірний рівень стійкості. Це свідчить про те, що працівники загалом здатні адаптуватися до складних робочих умов, але їхня здатність справлятися зі стресовими факторами та ефективно працювати в кризових ситуаціях обмежена. Найбільш розвиненим компонентом стійкості є психологічна стійкість, що відображає здатність працівників підтримувати емоційну рівновагу. Тим часом показник підтримки керівництва є найнижчим, що свідчить про недостатню увагу з боку керівництва до потреб працівників [36].

Виявлені проблеми в управлінні стійкістю працівників є системними та охоплюють численні аспекти, зокрема організаційні, економічні, управлінські та психологічні. До найбільш критичних проблем належать збільшення робочого навантаження, обмежені можливості для матеріального стимулювання, погана внутрішня комунікація, недостатня підтримка керівництва та посилення вигорання працівників.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ РЕЗИЛЬЄНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ У ВІДДІЛІ КУЛЬТУРИ ТОКМАЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

3.1. Формування сучасного інституційного базису управління резильєнтністю персоналу у відділі культури Токмацької міської ради

У сучасних умовах ефективна діяльність організації значною мірою залежить від здатності її співробітників адаптуватися до змін, підтримувати емоційну стабільність та підтримувати достатній професіоналізм під час криз. Тому створення сучасної інституційної бази для управління стійкістю співробітників є важливим для Відділу культури міської ради Токмака.

Інституційна основа управління стійкістю співробітників – це сукупність формальних та неформальних механізмів управління, правил, методів та внутрішніх інституцій, призначених для підтримки психологічної стабільності співробітників та підвищення їхньої адаптивності, мотивації та здатності ефективно справлятися з кар'єрними викликами. [47].

З огляду на проблеми надмірного емоційного стресу, зниження мотивації та відсутності систематичної підтримки серед персоналу відділу культури міської ради Токмака, забезпечення інструментами психологічної підтримки є надзвичайно важливим. Враховуючи фінансову та організаційну складність створення підрозділу професійних психологічних послуг у воєнний час, рекомендується спрощена, але ефективна модель підтримки, що охоплює три ключові напрямки: внутрішня функціональна інтеграція та навчання персоналу, призначення керівника з числа фахівців для надання першої психологічної допомоги в кризових ситуаціях. Підвищення управлінських можливостей та навичок взаємодії керівників шляхом навчання, профілактики вигорання, дозволить раннє виявлення ознак деструктивного стресу та

оптимізацію робочого навантаження. Впровадження низки конкретних заходів допоможе знизити рівень вигорання, покращити етичний та психологічний клімат та підвищити загальну стійкість організації без додаткового навантаження на бюджет. Запропонована модель впроваджується як «маловитратний внутрішній проект організаційного розвитку», що не потребує створення окремого структурного підрозділу та може бути реалізований у межах чинного штатного розпису. Орієнтовний термін запуску 2-3 місяці.

Функціонування системи управління резильєнтністю персоналу у відділі культури Токмацької міської ради передбачає впровадження комплексу заходів психологічної та організаційної підтримки працівників, спрямованих на зниження рівня емоційного вигорання та підвищення стабільності колективу. З метою упорядкування цих заходів сформовано їх календарний план, який відображає періодичність та формат реалізації (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – План заходів системи психологічної підтримки персоналу відділу культури Токмацької міської ради

Захід	Періодичність	Кількість на рік	Формат
Групові зустрічі працівників	щомісяця	12	онлайн/офлайн
Тематичні тренінги	щоквартально	4	онлайн/офлайн
Індивідуальні консультації	2 рази на місяць	24	онлайн
Командоутворюючі заходи	щоквартально	4	офлайн

Водночас запропонований план заходів носить організаційно-змістовний характер і визначає лише структуру та періодичність реалізації інструментів психологічної підтримки. Для оцінювання ресурсного забезпечення та визначення фінансової доцільності впровадження таких заходів необхідно здійснити їх вартісне обґрунтування.

Реалізація зазначених заходів у стандартному форматі із залученням професійних психологів потребувала б значних фінансових витрат. З урахуванням середньоринкових цін на відповідні послуги проведено орієнтовний розрахунок вартості системи психологічної підтримки (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Розрахунок ринкової вартості заходів психологічної підтримки відділу культури Токмацької міської ради

Вид послуги	Розрахунок	Орієнтовна вартість, грн
Психологічні тренінги	4 × 3000-5000	12 000-20 000
Консультації психолога	24 × 1000	24 000
Групові сесії	12 × 1500	18 000
Загальна вартість	54 000-62 000	

Таким чином, загальна ринкова вартість впровадження повноцінної системи психологічної підтримки становить приблизно 54 000-62 000 грн на рік. Водночас запропонована модель ґрунтується на використанні безкоштовних або умовно безкоштовних ресурсів, що дозволяє суттєво знизити фінансове навантаження на установу. До таких ресурсів належать державна освітня платформа «Дія.Освіта», яка надає безкоштовні курси з ментального здоров'я та управління стресом, онлайн-платформи Prometheus та EdEra, що пропонують навчальні програми з психології, менеджменту та розвитку soft skills, а також волонтерські психологічні ініціативи та громадські організації, які забезпечують безкоштовну психологічну підтримку. Додатково можуть бути залучені міжнародні грантові програми, зокрема Український культурний фонд та програма ЄС Creative Europe, які фінансують розвиток культурних інституцій та персоналу. Таким чином, використання зовнішніх ресурсів і партнерських програм дозволяє забезпечити реалізацію заходів без суттєвого збільшення навантаження на бюджет установи.

Фінансування проекту передбачається у змішаному форматі, де прямі витрати практично відсутні, оскільки використовуються безкоштовні цифрові платформи, а організаційні витрати становлять орієнтовно 5 000–7 000 грн на рік і пов'язані з технічним забезпеченням онлайн-заходів, комунікацією та підготовкою матеріалів. Таким чином, очікувана економія бюджетних коштів становить приблизно 50 000-60 000 грн щорічно порівняно з ринковою вартістю аналогічних послуг, що підтверджує високу економічну ефективність запропонованої моделі (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Економічна ефективність впровадження системи відділу культури Токмацької міської ради

Показник	Значення
Ринкова вартість системи	54 000–62 000 грн
Фактичні витрати	5 000–7 000 грн
Очікувана економія	50 000–60 000 грн
Зниження вигорання	20–25%
Зниження плинності кадрів	10–15%

Важливим елементом побудови сучасної системи управління стійкістю персоналу є створення механізмів стимулювання працівників. Відділ культури Токмацької міської ради потребує вдосконалення системи стимулювання працівників, оскільки недостатня кількість стимулів негативно впливає на кар'єрну активність працівників, ініціативність та готовність адаптуватися до змін. Тому відділу культури рекомендується запровадити сучасні механізми нематеріального стимулювання. Головною метою цього механізму є підвищення зосередженості працівників на власних трудових досягненнях, сприяння позитивній етично-психологічній атмосфері та підтримка кар'єрного розвитку команди [49].

Впровадження механізмів нематеріального стимулювання може включати: публічне визнання досягнень працівників сертифікатами та нагородами; організацію внутрішніх конкурсів професійної майстерності; та організацію спільних культурних та командоутворюючих заходів.

Для підвищення ефективності запропонованої системи стимулювання доцільно запровадити її поетапну реалізацію протягом 12 місяців, де перший етап передбачає формування критеріїв оцінювання результатів праці, другий впровадження системи нематеріального заохочення, а третій моніторинг впливу на продуктивність персоналу. Орієнтовно така модель не потребує прямих фінансових витрат, однак її організаційна реалізація оцінюється в межах 2-3 годин адміністративного часу на місяць, що є незначним навантаженням для установи. Очікуваний ефект проявляється у підвищенні

залученості працівників та зростанні мотиваційних показників на 10-15% за результатами внутрішнього опитування.

Важливим є створення умов для реалізації працівниками своєї професійної самореалізації. З цією метою відділу культури рекомендується розвиватись для забезпечення систематичного навчання, онлайн-навчання, семінарів, конференцій та програм підвищення кваліфікації. Це допоможе підвищити професійні здібності працівників та посилити їхню здатність адаптуватися до сучасного робочого середовища [50].

З метою вирішення зазначеної проблеми рекомендується для Відділу культури Токмацької міської ради запровадити розвиток внутрішніх комунікацій, який буде спрямований на покращення інформаційного обміну між працівниками, підвищення рівня відкритості управління та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Також рекомендується проводити регулярні опитування співробітників, щоб зрозуміти їхню задоволеність умовами праці, психологічним середовищем та управлінською діяльністю.

Особливу увагу слід приділяти побудові відкритої комунікації між керівництвом та співробітниками. Співробітники повинні мати можливість пропонувати пропозиції, порушувати питання та брати участь у вдосконаленні внутрішніх процесів організації. Такий підхід допомагає підвищити довіру співробітників до керівництва, посилює відповідальність співробітників за діяльність організації та зміцнює стабільність команди [47]. Крім того, ефективна комунікація сприяє швидшій адаптації працівників до організаційних змін.

Ключовим елементом формування сучасної системи управління резильєнтністю персоналу є розвиток ефективної внутрішньої комунікації між працівниками та керівництвом. Запровадження структурованої системи взаємодії дозволяє підвищити прозорість управлінських рішень, забезпечити своєчасний зворотний зв’язок та зменшити рівень стресу, пов’язаний із недостатністю інформаційного обміну в колективі (табл. 3.4)

Таблиця 3.4 – Система внутрішньої комунікації персоналу відділу культури Токмацької міської ради

Елемент	Періодичність	Мета	Формат реалізації
Оперативні короткі наради	щотижня	вирішення поточних робочих питань	онлайн (15-30 хв)
Планові робочі зустрічі	щомісяця	аналіз результатів діяльності та координація роботи	офлайн/онлайн
Стратегічні обговорення	щоквартально	оцінка ефективності та планування діяльності	офлайн
Збір зворотного зв’язку	щомісяця	оцінка задоволеності та виявлення проблем	Google Forms

Відділ культури Токмацької міської ради повинен комплексно створити сучасну систему управління стійкістю персоналу, яка охоплюватиме всі аспекти впливу керівництва на персонал. Впровадження механізмів психологічної підтримки, мотивації, кар'єрного розвитку та внутрішньої комунікації допоможе побудувати більш стабільну систему управління персоналом, що дозволить їй ефективно функціонувати в нестабільних зовнішніх умовах. Рекомендується запровадити адаптації персоналу, який допоможе працівникам краще адаптуватися до роботи організації та досягти професійної та соціально-психологічної адаптації. Необхідність створення полягає в тому, що ефективна адаптація персоналу безпосередньо впливає на стабільність працівників, ефективність роботи та психологічний комфорт [50].

Адаптація персоналу може включати: розробку внутрішніх рекомендацій, які допоможуть працівникам інтегруватися в професійну діяльність; створення системи наставництва; вивчення організаційної культури організації; та організацію адаптаційних зустрічей за участю керівництва та працівників. Особливо важливим є надання підтримки новим працівникам у перші місяці їх адаптації, оскільки цей період є вирішальним для формування їхньої професійної впевненості та мотивації до роботи.

Впровадження системи наставництва допоможе працівникам швидше адаптуватися до роботи, зменшити стрес та покращити ефективність співпраці

всередині команди. Досвідчені співробітники відділу культури, які мають багатий професійний досвід та здатність надавати необхідні рекомендації новим співробітникам, можуть виступати в ролі наставників.

Очікується, що впровадження адаптації персоналу сприятиме скороченню періоду професійного пристосування працівників, зменшить ризик вигорання та підвищить загальну стійкість працівників. Крім того, це також позитивно вплине на інституційну ефективність та стабільність персоналу відділу культури Токмацької міської ради.

Важливим напрямом формування сучасного інституційного базису управління резильєнтністю персоналу є також використання сучасних цифрових інструментів управління персоналом. У постійно мінливому середовищі швидке реагування на управлінські виклики є вирішальним. Цифровізація процесів управління персоналом може покращити ефективність внутрішньої взаємодії, оптимізувати організацію роботи та створити більш комфортне робоче середовище для співробітників [40].

Тому відділу культури Токмацької міської ради потрібно не лише запровадити цифрові інструменти управління персоналом, а й чітко визначити їх конкретний перелік та функціональне призначення. Зокрема, для забезпечення оперативної внутрішньої комунікації можуть використовуватися месенджери та корпоративні платформи обміну інформацією, такі як Viber/Telegram (робочі групи) або Microsoft Teams, що дозволяють швидко поширювати службові повідомлення, координувати завдання та організовувати обговорення в режимі реального часу. Для проведення нарад, планерок і робочих зустрічей доцільно застосовувати сервіси відеоконференцій, зокрема Zoom або Google Meet, що забезпечують дистанційну взаємодію між працівниками без втрати якості комунікації. Для організації спільної роботи з документами та обміну інформацією ефективним є використання Google Workspace (Google Docs, Sheets, Drive) або Microsoft 365 (OneDrive, Word, Excel онлайн), що дозволяє створювати, редагувати та зберігати документи в єдиному цифровому середовищі з розмежуванням

доступу. Автоматизацію управління завданнями та контролю виконання функцій можна забезпечити через системи типу Trello або Asana, які дають змогу візуалізувати робочі процеси, встановлювати дедлайни та відстежувати відповідальних осіб. Окремим напрямом є впровадження платформ дистанційного навчання персоналу, таких як Prometheus, Coursera for Government або інші LMS-системи (Learning Management System), які дозволяють підвищувати кваліфікацію працівників, проходити онлайн-курси та оцінювати рівень засвоєння матеріалу [23].

Відділ культури Токмацької міської ради повинен базувати свою сучасну систему управління стійкістю співробітників на комплексному застосуванні різних інструментів управління співробітниками, включаючи психологічні, організаційні, мотиваційні та комунікаційні інструменти. Впровадження цієї системи допоможе покращити адаптивність співробітників, підвищити стабільність персоналу, покращити етичну та психологічну атмосферу та забезпечити більш ефективну роботу організації в умовах сучасних викликів.

Отже, рекомендації щодо побудови сучасної системи управління стійкістю персоналу дозволять відділу культури Токмацької міської ради створити ефективнішу систему підтримки співробітників та забезпечити підвищення професійної стійкості. Впровадження вдосконаленої системи управління стійкістю персоналу не лише допоможе покращити моральний дух співробітників, але й підвищить загальну ефективність організації. Створення позитивного внутрішнього середовища, розвиток систем підтримки персоналу та вдосконалення методів управління допоможуть покращити адаптивність команди до кризових ситуацій, знизити ризик вигорання та підвищити стабільність персоналу у відділі освіти та навчання.

Таким чином, удосконалення процесів управління резильєнтністю персоналу шляхом формування сучасного інституційного базису є важливою умовою забезпечення ефективної діяльності Відділу культури Токмацької

міської ради та підвищення стійкості персоналу до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів.

3.2 Комплекс заходів підвищення ефективності управління резильєнтністю персоналу у організації-базі дослідження

Проведений у другому розділі аналіз діяльності Відділу культури Токмацької міської ради дозволив виявити низку проблем, які негативно впливають на рівень резильєнтності персоналу та ефективність системи управління кадрами загалом. До них належать недостатня мотивація працівників, ризик вигорання, неадекватна система психологічної підтримки працівників та нагальна потреба в покращенні внутрішньої комунікації [21].

Тому необхідно розробити комплекс практичних заходів для підвищення ефективності управління стійкістю працівників у відділі культури Токмацької міської ради. Ці заходи повинні бути зосереджені не лише на усуненні існуючих проблем, а й на створенні умов для довгострокового розвитку людських ресурсів організації. Важливим аспектом при цьому є забезпечення системного підходу до впровадження управлінських рішень, що дозволяє підвищити їх результативність. Комплексний характер таких заходів забезпечує узгодженість дій та підвищує загальну ефективність управління персоналом.

Працівники стикаються зі значним емоційним стресом та ризиком вигорання, що є однією з найактуальніших проблем. Робота в культурній сфері вимагає від працівників суттєвої психологічної відповідальності, частої взаємодії з іншими та адаптації до нестабільного робочого середовища. З урахуванням того, що частина заходів може реалізовуватися із залученням безкоштовних або внутрішніх ресурсів, а також з використанням онлайн-формату, було здійснено розрахунок орієнтовної вартості програми психологічної підтримки персоналу (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Орієнтовна вартість програми психологічної підтримки персоналу відділу культури Токмацької міської ради

Стаття витрат	Зміст	Орієнтовна сума, грн
Онлайн-інтенсиви кризових експертів	2-3 тематичні навчальні сесії	10 000-12 000
Методичні матеріали та навчальні ресурси	електронні гайди, доступ до матеріалів	2 000-3 000
Платформи онлайн-комунікації	розширені функції Zoom/Meet тощо	3 000-5 000
Організаційні витрати	координація, супровід програми	1 000-2 000
Загальні витрати	15 000-20 000	

Таким чином, загальна вартість впровадження програми психологічної підтримки становить орієнтовно 15-20 тис. грн на рік, що є економічно обґрунтованим рівнем витрат для установи бюджетного сектору. Такий результат досягається за рахунок комбінування безкоштовних освітніх платформ, внутрішніх організаційних ресурсів та точкового залучення зовнішніх експертів для найбільш критичних напрямів підтримки персоналу. Очікується, що впровадження даної програми дозволить суттєво знизити рівень професійного вигорання працівників, покращити морально-психологічний клімат у колективі, підвищити рівень залученості персоналу до робочих процесів та сформувати більш стійку модель кадрового управління в умовах довготривалої соціально-економічної нестабільності [1].

Ще однією важливою проблемою, виявленою під час дослідження, була недостатня мотивація працівників та обмежені можливості кар'єрного розвитку. Недостатній акцент на мотивації працівників негативно впливає на їхню професійну діяльність, трудовий ентузіазм та готовність виконувати свої обов'язки. Для вирішення цієї проблеми рекомендується, щоб відділ культури Токмацької міської ради запровадив комплексну систему нематеріальних стимулів та професійного розвитку. Ця система базується на створенні сприятливих умов для професійної самореалізації працівників, розширенні

їхньої участі в організаційній діяльності та наданні можливостей для їхнього професійного розвитку [48].

Ця система може включати внутрішні конкурси професійної майстерності, публічне визнання професійних досягнень працівників, нагородження сертифікатами та листами подяки, організацію навчальних семінарів, заохочення працівників до участі в програмах підвищення кваліфікації та використання онлайн-платформ для професійного навчання. Крім того, рекомендується, щоб працівники брали участь в обговореннях особистих управлінських рішень та організовували культурні заходи, що сприятиме підвищенню відповідальності та мотивації працівників (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Орієнтовна вартість системи стимулювання та розвитку персоналу відділу культури Токмацької міської ради

Стаття витрат	Зміст	Сума, грн
Навчальні семінари та тренінги	залучення зовнішніх фахівців	8 000-10 000
Навчальні матеріали	методичні матеріали, цифрові ресурси	2 000-3 000
Платформи онлайн-навчання	розширені функції або підписки	3 000-5 000
Внутрішні стимули	сертифікати, подяки, організаційні витрати	2 000-2 200
Загальні витрати	15 000-20 000	

Очікується, що впровадження комплексної системи стимулювання та розвитку кар’єри сприятиме підвищенню задоволеності працівників умовами праці, розвитку їхніх професійних компетентностей, підвищенню ефективності роботи, а також покращенню морально-психологічного клімату в колективі. Додатково система позитивно вплине на рівень організаційної стійкості персоналу та його здатність адаптуватися до сучасних умов роботи.

Критичною проблемою, з якою стикається відділ культури, є недостатня внутрішня комунікація та взаємодія між персоналом та керівництвом. Погана комунікація призводить до непорозумінь у команді, знижує довіру співробітників до управлінських рішень та погіршує психологічну атмосферу в організації. Це, у свою чергу, негативно впливає на стійкість співробітників та загальну ефективність організації. Для вирішення цієї рекомендується створити систему внутрішньої комунікації та взаємодії в команді. Основними

цілями цієї системи є сприяння ефективнішому обміну інформацією, підвищення відкритості управління та створення позитивного соціально-психологічного середовища в команді [47].

Запропонована система може включати проведення регулярних зустрічей персоналу, створення внутрішніх каналів електронного зв'язку, проведення опитувань співробітників з питань організації роботи та етично-психологічної атмосфери, а також організацію заходів з формування команди (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Орієнтовна вартість системи внутрішньої комунікації відділу культури Токмацької міської ради

Стаття витрат	Зміст	Сума, грн
Організація зустрічей	наради, фасилітація	3 000-4 000
Цифрові інструменти	Zoom/Meet, Google Workspace (розширені функції)	3 000-5 000
Опитування персоналу	онлайн-платформи, аналітика	1 000-2 000
Командоутворюючі заходи	внутрішні заходи без залучення зовнішніх агентств	3 000-4 000
Загальні витрати	10 000-15 000	

Очікується, що впровадження системи розвитку внутрішньої комунікації допоможе покращити моральний дух команди, підвищити довіру між співробітниками та керівництвом, зміцнити взаємодію в команді та підвищити ефективність управління людськими ресурсами. Крім того, система позитивно вплине на стабільність персоналу та підвищить стійкість співробітників відділу культури міської ради Токмаку. Для підвищення ефективності управління стійкістю персоналу запропоновано низку заходів, спрямованих на вирішення ключових проблем, виявлених під час дослідження. Реалізація програм психологічної підтримки, удосконалення системи мотивації персоналу та розвиток внутрішніх комунікацій дозволять створити більш сприятливі умови для професійної діяльності працівників та забезпечити підвищення рівня їхньої психологічної стійкості. Ці заходи є комплексними та спрямовані не лише на усунення існуючих проблем, але й на

створення довгострокової системи підтримки працівників. Примітно, що багато з цих заходів не потребують значних фінансових вкладень і можуть бути реалізовані з використанням внутрішніх організаційних ресурсів відділу культури [35].

Очікується, що впровадження цих заходів допоможе покращити мотивацію працівників, їхній моральний дух та психологічну атмосферу, знизити ризик вигорання та підвищити стабільність персоналу. Крім того, це позитивно вплине на операційну ефективність організації, якість культурних заходів та здатність працівників адаптуватися до сучасних соціально-економічних викликів. Досягнення таких результатів є можливим лише за умови послідовної реалізації запропонованих управлінських рішень. Удосконалення процесів управління стійкістю працівників є вирішальною передумовою для забезпечення ефективної роботи відділу культури Токмацької міської ради та створення стійкої системи управління працівниками в умовах сучасних викликів та змін [14]. Таким чином, запропоновані заходи мають не лише короткостроковий, а й стратегічний характер впливу на розвиток організації.

Ключовим аспектом оцінки запропонованих заходів є їх систематичний характер, оскільки ефективне управління стійкістю працівників може бути досягнуте лише шляхом комплексного впровадження у всіх запропонованих сферах. Впровадження заходів окремо без координації може знизити загальну ефективність, тоді як цілісний підхід забезпечує синергетичний ефект від керівництва до працівників. Зокрема, поєднання програм психологічної підтримки, нематеріальних стимулів, розвитку внутрішньої комунікації та професійного навчання створює умови для всіх ключових елементів, які одночасно впливають на стійкість працівників: емоційна стабільність, кар'єрна адаптація, активна участь та соціальна взаємодія. Це не лише допомагає вирішити існуючі проблеми, але й створює систему для вирішення майбутніх проблем (табл. 3.8)

Таблиця 3.8 – Комплексна модель управління резильєнтністю персоналу відділу культури Токмацької міської ради

Напрям заходів	Основний зміст	Очікуваний ефект
Психологічна підтримка	тренінги, консультації, командні заходи	зниження вигорання, покращення емоційного стану
Мотивація персоналу	нематеріальне стимулювання, визнання досягнень	підвищення залученості та відповідальності
Внутрішня комунікація	зустрічі, опитування, канали зв’язку	підвищення довіри та швидкості прийняття рішень
Професійний розвиток	навчання, онлайн-курси, підвищення кваліфікації	зростання компетентності персоналу
Адаптація персоналу	наставництво, підтримка нових працівників	скорочення періоду адаптації та зниження стресу

Крім того, запропоновані заходи мають значні управлінські переваги, оскільки вони сприяють покращенню організаційної культури відділу культури Токмацької міської ради. Зміцнення відкритої комунікації, розвиток командної взаємодії та збільшення участі працівників у процесах управління сприятимуть створенню більш гнучкої та адаптивної моделі управління працівниками [15]. Впровадження цих запропонованих заходів допомагає знизити ризик нестабільності персоналу, зокрема шляхом зниження плинності кадрів та продовження терміну служби працівників. Це особливо важливо для місцевих органів влади, оскільки стабільність персоналу безпосередньо впливає на якість культурних та соціальних послуг, що надаються населенню.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти управління резильєнтністю персоналу на прикладі Відділу культури Токмацької міської ради. Актуальність теми зумовлена зростанням впливу кризових факторів, воєнного стану, кадрової нестабільності та необхідності забезпечення безперервного функціонування установ публічного сектору.

У першому розділі з'ясовується сутність поняття «стійкість персоналу», а саме здатність працівників та організацій адаптуватися до змін та підтримувати операційну ефективність в умовах стресу та невизначеності. У роботі аналізуються основні теоретичні підходи до управління персоналом у кризових умовах та визначаються психологічна стійкість, організаційна адаптивність, підтримка керівництва, соціальна комунікація та взаємодія, а також кадрова стабільність як ключові компоненти стійкості.

У другому розділі аналізуються різні види діяльності Відділу культури міської ради Токмака та оцінюється поточний стан його кадрових процесів. Дослідження показує, що працівники відділу мають достатній професійний потенціал, але стикаються з низкою проблем, таких як недостатнє матеріальне стимулювання, збільшення робочого навантаження, недосконалий системний механізм стимулювання та вплив зовнішніх кризових факторів. Аналіз структури персоналу виявляє старіння робочої сили та попередній ступінь нестабільності, що впливає на загальну ефективність організації.

У ході дослідження було встановлено, що діяльність Відділу культури Токмацької міської ради характеризується позитивною динамікою окремих показників, проте з певними кадровими коливаннями. Зокрема, кількість проведених культурних заходів зросла з 85 у 2022 році до 118 у 2024 році, що становить збільшення на 33 заходи або 38,8%. Кількість відвідувачів культурних заходів зросла з 4200 до 5900 осіб, тобто на 1700 осіб (40,5%), що свідчить про підвищення соціальної активності установи. При цьому загальна

чисельність персоналу змінювалася нерівномірно: у 2022-2024 роках вона коливалася в межах 48-53 осіб, що відображає вплив воєнного стану та кадрової нестабільності. Плинність кадрів у 2022 році становила 13,2%, знизившись до 7,8% у 2024 році, що свідчить про поступову стабілізацію кадрової ситуації. Водночас середня заробітна плата зросла з 8330 грн у 2022 році до 11980 грн у 2024 році, тобто на 3650 грн або 43,8%, що позитивно вплинуло на мотиваційний компонент резильєнтності персоналу.

У третьому розділі пропонується комплексний метод оцінки стійкості працівників, заснований на п'яти ключових елементах. Розрахунки за 2022-2024 роки вказують на те, що система управління перебувала в нестабільному стані, з найважчою ситуацією у 2023 році та деяким покращенням у 2024 році. Тим часом дослідження показало, що позитивні динамічні зміни в першу чергу були зумовлені адаптивністю працівників, а не системним управлінням працівниками.

На основі цього дослідження пропонуються такі рекомендації щодо підвищення стійкості працівників:

1. Вдосконалити систему стимулювання працівників. Рекомендується запровадити гібридну систему стимулювання, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули (винагороди за результативність, визнання досягнень та гнучкі формати стимулювання).

2. Створити систему психологічної підтримки. Рекомендується надавати регулярну психологічну підтримку працівникам, проводити навчання з управління стресом та запобігати вигоранню.

3. Оптимізувати комунікацію з керівництвом. Посилення вертикальної та горизонтальної комунікації, регулярне надання зворотного зв'язку керівництву та працівникам, а також підвищення прозорості управлінських рішень мають вирішальне значення.

4. Підвищити адаптивність організації. Рекомендується впровадити цифрові інструменти управління персоналом, моделі дистанційного навчання та системи електронного обміну інформацією.

5. Удосконалити політику управління персоналом. Рекомендується розробити заходи щодо активізації робочої сили, залучення молодих спеціалістів та зменшення ризику старіння робочої сили.

6. Формувати позитивну корпоративну культуру. Слід зміцнити взаємодію в команді, сприяти поширенню спільних цінностей та збільшити участь працівників у прийнятті рішень.

Впровадження цих заходів підвищить стійкість працівників, покращить адаптивність організації та забезпечить стабільнішу роботу відділу культури міської ради Токмака в умовах кризових ситуацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг М., Тейлор С. Посібник з практики управління людськими ресурсами : підручник. Лондон : Kogan Page, 2023. 752 с.
2. Багаторівнева рамка для розуміння взаємозв'язків між рисами, станами, ситуаціями та поведінкою. URL: https://www.researchgate.net/publication/228079300_A_Multilevel_Framework_for_Understanding_Relationships_Among_Traits_States_Situations_and_Behaviours (дата звернення: 15.02.2026).
3. Баккер А. Б., Демеруті Е., Санз-Вергель А. Теорія вимог і ресурсів роботи: розробки нові за останнє десятиліття. Щорічний огляд організаційної психології та організаційної поведінки. 2023. URL: https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933 (дата звернення: 17.04.2026).
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 468 с.
5. Бернард К., Бхамра Р. Організаційна резильєнтність: концептуальна рамка організаційних відповідей. International Journal of Production Research. 2021. Т. 49, № 18. С. 5581–5599.
6. Бойне А., ван Еетен М. Організаційна стійкість та управління кризами: сучасні підходи та розвиток концепції. European Journal of Public Administration. 2023. Т. 27, № 2. С. 211–229.
7. Бойко В. С. Управління персоналом у сфері культури : навчальний посібник. Харків : 2022. 256 с.
8. Брітт Т. В., Рома П. Г., Росопа П. Дж., Рассел Д. В. Командна та організаційна резильєнтність у високостресових умовах праці. Occupational Health Science. 2025. Т. 9. С. 469–494.
9. Брітт Т. В., Шен В., Сінклер Р. Р., Гроссман М. Р., Клігер Д. М. Стійкість працівників: концептуальні питання та розробка методу оцінювання. Industrial and Organizational Psychology. 2022. Т. 9, № 2. С. 378–404.

10. Світ наукових досліджень. Випуск 25: матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції. 2023. URL: https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2024-01/%D0%97%D0%B1%D1%96%81%D0%BA%2025.pdf (дата звернення: 05.04.2026).

11. Вейк К. Е., Сатклiфф К. М. Управління несподіваним: стійка ефективність в умовах невизначеності. 2023. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Managing_the_Unexpected.html?id=GU55MJOp1OcC&redir_esc=y (дата звернення: 18.02.2026).

12. Відділ культури Токмацької міської ради. Opendatabot. URL: https://opendatabot.ua/c/02228291 (дата звернення: 12.03.2026).

13. Відділ культури Токмацької міської ради: інформація про юридичну особу. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/02228291/ (дата звернення: 12.03.2026).

14. Відділ культури Токмацької міської ради. Офіційна сторінка (Facebook). URL: https://www.facebook.com/vktmr/ (дата звернення: 13.03.2026).

15. Волш С., Джонстон А., Габріель Л. Управління персоналом і організаційна стійкість. 2024. URL: https://doi.org/10.18282/hrms.v6i2.3474 (дата звернення: 18.02.2026).

16. Вут Т. М., Лі С. В., Сюй Д. Організаційна стійкість і адаптація працівників. 2022. URL: https://www.researchgate.net/publication/363689911_Role_of_Organizational_Resilience_and_Psychological_Resilience_in_the_Workplace-Internal_Stakeholder_Perspective (дата звернення: 18.02.2026).

17. Галі А. та ін. До нової концептуалізації резильєнтності на роботі. 2023. URL: https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2023.1211538/full (дата звернення: 13.04.2026).

18. Гамель Г., Валікангас Л. Пошук стійкості. Harvard Business Review. 2023. Т. 81, № 9. С. 52–63.

19. Грішнова О. А. Людський розвиток : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2021. 360 с.

20. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 25.02.2026).
21. Децентралізація в Україні: офіційний портал. URL: https://decentralization.gov.ua/ (дата звернення: 14.03.2026).
22. Дучек С. Організаційна резильєнтність: концептуалізація на основі можливостей. Business Research. URL: https://link.springer.com/article/10.1007/s40685-019-0085-7 (дата звернення: 02.03.2026).
23. Європейська комісія. Стійке державне управління. 2020. URL: https://ec.europa.eu/ (дата звернення: 22.02.2026).
24. Закон України «Про бібліотеки і бібліотечну діяльність». URL: https://zakon.rada.gov.ua/ (дата звернення: 12.03.2026).
25. Закон України «Про культуру». URL: https://zakon.rada.gov.ua/ (дата звернення: 12.03.2026).
26. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». URL: https://zakon.rada.gov.ua/ (дата звернення: 12.03.2026).
27. Закон України «Про охорону культурної спадщини». URL: https://zakon.rada.gov.ua/ (дата звернення: 13.03.2026).
28. Кабінет Міністрів України. Концепція розвитку державного управління в Україні. URL: https://www.kmu.gov.ua/ (дата звернення: 15.02.2026).
29. Кантур Д., Ісері-Сей А. Організаційна резильєнтність: інтегративна концептуальна рамка / Organizational resilience: A conceptual integrative framework. 2023. URL: https://www.sciencedirect.com (дата звернення: 15.02.2026).
30. Качан М. О. Підвищення резильєнтності персоналу органів місцевого самоврядування як складова нарощування економічного потенціалу Запорізького регіону. Всеукраїнська науково-практична конференція «Проблеми управління економічним потенціалом регіонів» (м. Запоріжжя, жовтень 2025). Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2025. С. 67–69.

31. Качан М. О. Особливості управління резильєнтністю персоналу в державних владних інститутах. Молода наука 2026 : зб. тез доп. щоріч. наук. конф. студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених (м. Запоріжжя, квітень 2026). Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2026. С. 72–74.

32. Колот А. М. Управління персоналом: теорія і практика : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2021. 336 с.

33. Кравченко О. В. Управління персоналом у бюджетних установах : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 312 с.

34. Кунц Дж. Р. К., Несвалл К., Малінен С. Стійкість працівників: напрями розвитку в організаціях. 2023. URL: https://www.proquest.com/docview/1945231360/3F373F4B8906477APQ/2?sourcetype=Scholarly%20Journals (дата звернення: 15.04.2026).

35. Ленгнік-Голл К. А., Бек Т. Е., Ленгнік-Голл М. Л. Розвиток здатності організацій до стійкості через стратегічне управління персоналом. Human Resource Management Review. 2021. URL: https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?params=/context/managementfacpub/article/1273/&path_info=Lengnick_HRMR_2011_Developing_a_capacity__MS_FINAL.pdf (дата звернення: 17.04.2026).

36. Лібанова Е. М. Людський розвиток в Україні. Пріоритети національної політики мінімізації асиметрії українського ринку праці : монографія. Київ : Академперіодика, 2021. 210 с.

37. Лутанс Ф. Позитивна організаційна поведінка: розвиток і управління психологічними ресурсами. Academy of Management Executive. 2022. URL: https://www.researchgate.net/publication/280692637_Positive_Organizational_Behavior_Developing_and_Managing_Psychological_Strengths (дата звернення: 17.04.2026).

38. Лутанс Ф., Йуссеф-Морган К. М., Аволіо Б. Дж. Психологічний капітал та позитивна організаційна поведінка: досягнення та перспективи розвитку.

Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. 2023. Т. 10. С. 239–267.

39. Ляо Х. Х., Хуан Л., Ху Б. Теорія збереження ресурсів у контексті організаційної поведінки: теоретична еволюція та виклики. Advances in Psychological Science. 2022. Т. 30, № 2. С. 449–463.

40. Мастен А. С. Звичайна магія: процеси резильєнтності в розвитку. URL: https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.227 (дата звернення: 01.03.2026).

41. Медні А. М., Джексон С. Проектування стійких систем. Systems Engineering. 2023. Т. 12, № 3. С. 181–191.

42. Міністерство економіки України. URL: https://www.me.gov.ua/ (дата звернення: 22.02.2026).

43. Міністерство культури та інформаційної політики України. URL: https://mkip.gov.ua/ (дата звернення: 14.03.2026).

44. Муяяті Е., Феррейра Н., Дю Плессіс М. Рамка резильєнтності організаційної відданості. Frontiers in Psychology. 2024. URL: https://psycnet.apa.org/record/2024-60640-001 (дата звернення: 17.02.2026).

45. Національне агентство України з питань державної служби. URL: https://nads.gov.ua/ (дата звернення: 17.02.2026).

46. ОЕСР. Побудова стійкого державного сектору. 2021. URL: https://www.oecd.org/ (дата звернення: 15.02.2026).

47. Opendatabot. Відділ культури Токмацької міської ради. URL: https://opendatabot.ua/c/02228291 (дата звернення: 12.03.2026).

48. Підвищення організаційної стійкості через стратегічні практики управління персоналом. Sustainability. 2024. URL: https://www.mdpi.com/2071-1050/16/10/4315 (дата звернення: 13.02.2026).

49. ПРООН. Рамки стійкості та відновлення. 2022. URL: https://www.undp.org/ (дата звернення: 22.02.2026).

50. Публічне управління та адміністрування : навчальний посібник. Київ : НАДУ, 2023. 298 с.