

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

**Нікітіна Ксенія Іванівна**

УДК: 331.101.3:005.336

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Талант-менеджмент як чинник стратегічного розвитку людських ресурсів  
Житомирського центру фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

---

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:  
Зелінська Антоніна Михайлівна  
кандидат економічних наук, доцент

**Житомир 2025**

## Анотація

**Нікітіна К.І. . «Талант-менеджмент як чинник стратегічного розвитку людських ресурсів Житомирського центру фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх»». – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, Житомир, 2025.

У роботі проаналізовано можливості впровадження системи талант-менеджменту в діяльність Житомирського обласного центру фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» як чинника стратегічного розвитку людського капіталу у комунальному секторі. Обґрунтовано необхідність переходу від адміністративного кадрового супроводу до стратегічного управління персоналом, орієнтованого на виявлення, розвиток і утримання співробітників із високим потенціалом.

На основі аналізу кадрової структури, фінансової динаміки та реалізованих програм Центру було розроблено інтегровану модель талант-менеджменту. Вона включає оцінювання потенціалу працівників, програму наставництва, розвиток кар'єрної мобільності, цифрові та інклюзивні ініціативи, а також залучення молодих фахівців через партнерства з вишами.

Запропонований комплекс заходів формує стійку кадрову основу для підвищення якості соціальних послуг, зміцнення мотивації персоналу та реалізації місії Центру у сфері громадського здоров'я.

*Ключові слова:* талант-менеджмент, стратегічне HR-управління, людський капітал.

## SUMMARY

### **Nikitina K.I. «Talent Management as a Driver of Strategic Human Resource Development at the Zhytomyr Regional Center for Public Health 'Sport for All» -Manusript**

Bachelor's qualification thesis in the specialty 073 "Management." – Polissia National University, Ministry of Education and Science of Ukraine, Zhytomyr, 2025.

The thesis analyzes the potential for implementing a talent management system in the activities of the Zhytomyr Regional Center for Public Health "Sport for All" as a key factor in the strategic development of human capital in the municipal sector. The study substantiates the need to shift from administrative personnel support to strategic human resource management focused on identifying, developing, and retaining high-potential employees.

Based on an analysis of the Center's staffing structure, financial dynamics, and program performance, an integrated talent management model was developed. It includes employee potential assessment, a mentorship program, career mobility development, digital and inclusive initiatives, and youth engagement through partnerships with higher education institutions.

The proposed set of measures lays a sustainable foundation for improving the quality of social services, strengthening employee motivation, and advancing the Center's mission in the field of public health.

*Key words:* talent management, strategic HR management, human capital.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ.....	8
1.1. Поняття, еволюція та сучасні концепції талант-менеджменту.....	8
1.2. Зв'язок талант-менеджменту з розвитком людського капіталу.....	11
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ ПРАКТИК РОЗВИТКУ ТАЛАНТІВ ЦЕНТРУ «СПОРТ ДЛЯ ВСІХ»	15
2.1. Загальна організаційно-соціальна характеристика ЖОЦФЗН «Спорт для всіх» .....	15
2.2. Оцінка існуючих HR-практик та їх відповідність принципам талант-менеджменту.....	25
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА МОДЕЛІ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ТАЛАНТ- МЕНЕДЖМЕНТУ.....	28
3.1. Пріоритетні напрями розвитку людського капіталу Центру.....	28
3.2. Рекомендації щодо впровадження інтегрованої моделі- талант-менеджменту.....	30
ВИСНОВКИ .....	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	36
ДОДАТКИ.....	40

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** У сучасних умовах трансформації соціальних інститутів України, спричинених як внутрішніми реформами, так і зовнішніми викликами, особливого значення набуває питання стратегічного розвитку людських ресурсів у державному та комунальному секторах. Зміни у трудовому законодавстві, посилення вимог до якості соціальних послуг, необхідність ефективного використання бюджетних ресурсів вимагають нового бачення кадрової політики – такого, що ґрунтується на принципах інноваційності, гнучкості та цілеспрямованості. В цьому контексті все більше організацій звертаються до концепції талант-менеджменту як до інструменту формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу, здатного адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та досягати високих результатів.

У цьому контексті концепція талант-менеджменту перестає бути лише актуальним управлінським трендом і перетворюється на важливий стратегічний інструмент у сфері управління людськими ресурсами.

**Аналіз останніх досліджень.** У вітчизняному науковому дискурсі цій тематиці приділяється дедалі більше уваги. Так, Р. Винничук розглядає талановитість як стратегічний ресурс, який потребує окремих підходів до обліку та розвитку. У дослідженнях О. Продіуса, А. Журавель і М. Сітора підкреслюється значення тісного зв'язку між розвитком талантів і результативністю організації, а також необхідність створення корпоративної культури, яка стимулює прояв творчих здібностей, Є. Щьокіна, Н. Задорожнюк та І. Білоусова акцентують увагу на важливості соціально-психологічного клімату як чинника утримання талановитих працівників.

Загалом, українські дослідження сходяться на думці, що світові підходи до управління талантами потребують адаптації до специфіки національного контексту — зокрема, до умов обмеженого бюджетного фінансування, адміністративних бар'єрів та особливостей функціонування державного і соціального секторів. Проте питання застосування принципів та інструментів

талант-менеджменту в установах соціального спрямування комунальної форми власності, зокрема в галузі фізичної культури і спорту, досліджене недостатньо. Це зумовлює потребу в науковому аналізі можливостей, умов та результативності впровадження таких підходів у діяльність подібних організацій.

**Мета і завдання дослідження.** Метою даного дослідження є теоретичне обґрунтування та практичне опрацювання моделі талант-менеджменту як чинника стратегічного розвитку людських ресурсів Житомирського обласного центру фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх». Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких основних завдань:

- здійснити огляд сучасних концепцій та моделей талант-менеджменту в контексті стратегічного управління персоналом;
- проаналізувати кадровий потенціал і практики управління персоналом у Житомирському центрі «Спорт для всіх»;
- виявити наявні проблеми та перспективи впровадження системи управління талантами;
- розробити рекомендації щодо інтеграції елементів талант-менеджменту в кадрову політику установи.

**Предмет і об'єкт дослідження.** *Об'єктом* дослідження є процес стратегічного управління людськими ресурсами у комунальних організаціях соціального спрямування. *Предметом* – система заходів талант-менеджменту в практиці управління персоналом Центру «Спорт для всіх» як засіб забезпечення його ефективного розвитку.

**Методи та інформаційна база дослідження.** У процесі дослідження було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: *аналіз і синтез* — для узагальнення теоретичних підходів до талант-менеджменту та систематизації наукових джерел; *системний підхід* — для визначення місця й ролі системи управління талантами в структурі стратегічного управління персоналом; *моделювання* — для розробки пропозицій щодо адаптації концепції талант-менеджменту до умов функціонування установи. Інформаційну базу

дослідження склали: нормативно-правові акти України у сфері трудових відносин і управління персоналом; наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з тематики управління талантами; статистичні дані та внутрішня документація Житомирського обласного центру фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх».

**Практичне значення отриманих результатів.** Практичне значення дослідження полягає у формуванні рекомендацій для підвищення результативності кадрової політики через стратегічне управління талантами та дозволяє запропонувати конкретні управлінські рішення для вдосконалення кадрової стратегії Центру та створення основи для подальшого розвитку людського капіталу як основного активу установи.

#### **Апробація результатів кваліфікаційної роботи.**

Основні результати кваліфікаційної роботи висвітлено у наукових публікаціях:

1. Нікітіна К.І. Талант менеджмент як інноваційна концепція та інструмент управління людськими ресурсами організації . *Менеджмент сталого розвитку організацій: стратегії, інновації, цифрові рішення*. зб. наукових праць Науково-практичної студентської конф., Житомир: Поліський національний університет, 2025. С. 236–239

2. Нікітіна К.І. Інтеграція системи талант-менеджменту в управління соціально-трудовими відносинами: стратегічний підхід до розвитку людського капіталу підприємства. *Наукові читання – 2025: збірник наукових праць за результатами науково-практичної конференції науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених НІІ менеджменту, бізнесу і права*. Житомир: Поліський національний університет, 2025. С. 277-280.

**Обсяг і структура кваліфікаційної роботи.** Робота викладена на 39 сторінках комп'ютерного тексту (основний зміст – 28 сторінок). Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (40 найменувань), 8 додатків.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ

#### 1.1. Поняття, еволюція та сучасні концепції талант-менеджменту

Поняття "талант-менеджмент" увійшло до наукового та прикладного обігу наприкінці 1990-х років завдяки дослідженням консалтингової компанії McKinsey & Company, яка вперше сформулювала ідею "війни за таланти" (War for Talent). Ця ідея акцентувала увагу керівників на нестачі висококваліфікованих кадрів, яка загрожує стійкому розвитку компаній. Відтоді концепція талант-менеджменту еволюціонувала у багатокомпонентну систему стратегічного управління людським капіталом, орієнтовану на виявлення, розвиток, утримання та ефективного використання працівників із високим потенціалом.

У науковій літературі немає єдиного визначення цього поняття. Однак авторитетні організації пропонують робочі дефініції. Наприклад, CIPD визначає талант-менеджмент як «систематичне залучення, ідентифікацію, розвиток, залучення [співробітників], утримання і мобілізацію людей з високим потенціалом, які становлять особливу цінність для організації». Іншими словами, це проактивний процес забезпечення компанії потрібними талантами зараз і в майбутньому. Деякі дослідники підкреслюють, що талант-менеджмент – це не просто набір HR-процедур, а особливе мислення (mindset), яке визнає вирішальну роль талановитих людей для успіху організації [4].

Варто зазначити, що в літературі існують різні підходи до трактування цього терміна. Одні автори вважають талант-менеджмент новою назвою для традиційного управління персоналом (просто *ребрендинг* HR). Інші – фокусуються на формуванні кадрового резерву і плануванні наступництва для ключових посад. Треті – зосереджені на управлінні саме талановитими працівниками, тобто тими, хто демонструє високий потенціал та

результативність. Попри різні підходи, спільним є визнання того, що *талант* в контексті бізнесу – це працівник, який здатен забезпечити непропорційно великий внесок у результати організації.

У загальному вигляді талант-менеджмент визначається як сукупність практик та процесів, спрямованих на забезпечення організації необхідними компетентними фахівцями шляхом системного управління їхнім потенціалом і результативністю. За визначенням Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), талант-менеджмент – це "систематичне залучення, розвиток, утримання і використання осіб, які мають високу цінність для організації". У фокусі цього підходу перебуває не лише ефективність працівників сьогодні, але й їхній потенціал до зростання в майбутньому, що є критичним для досягнення стратегічних цілей організації [23].

Еволюція теорії талант-менеджменту пройшла кілька етапів.

Виникнення концепції (1990-ті роки). Поняття талант-менеджменту набуло популярності після дослідження консалтингової компанії McKinsey у 1997 році, де було вперше озвучено ідею "War for Talent" («Війна за таланти»). Ця концепція акцентувала увагу керівників на дефіциті талановитих кадрів і конкурентній боротьбі за них. У 2001 р. вийшла книга «The War for Talent», що закликала компанії формувати "талант-орієнтоване" мислення та активно інвестувати в найкращих співробітників. Піонерами впровадження ідей талант-менеджменту стали такі компанії як General Electric (GE), де ще з початку ХХ ст. практикували розвиток внутрішніх талантів і меритократію (призначення керівників із числа підготовлених всередині компанії кадрів)

Розвиток теорії (2000-ті роки). У 2000-х рр. талант-менеджмент стає об'єктом активних досліджень. Перші літературні огляди (напр., Lewis & Neckman, 2006) відзначили відсутність чіткого визначення і різнобій у поглядах. В цей період формується уявлення про ключові процеси: залучення талановитих працівників, їх навчання і розвиток, управління результативністю, утримання та планування наступництва. З'являються моделі, що інтегрують ці елементи в єдину систему. Наприклад, популяризується матриця «9-бокс» (матриця

продуктивність-потенціал) для оцінки співробітників та виокремлення “зірок” із високим потенціалом. Компанії починають створювати спеціальні програми для роботи з високопродуктивними та високопотенційними фахівцями (HiPo програми). Одночасно триває дискусія щодо того, кого вважати “талантом”: тільки топ-перформерів чи кожного співробітника (ексклюзивний vs. інклюзивний підхід).

Стратегічний етап (2010-ті роки). Близько 2010 р. концепція Talent Management еволюціонує в бік *стратегічного управління талантами*. Дослідники акцентують на зв'язку з бізнес-стратегією: пропонується ідентифікувати ключові посади, що мають найбільший вплив на конкурентоспроможність, і цілеспрямовано розвивати пул талантів під ці ролі. Так, підхід Collings & Mellahi (2009) визначив стратегічний талант-менеджмент як набір процесів із систематичної ідентифікації ключових позицій, розвитку резерву високопродуктивних працівників для них, та побудови відповідної HR-інфраструктури для утримання цих талантів. В цей же період набуває ваги поняття «глобальний талант-менеджмент», адже міжнародні компанії стикаються з потребою управляти талантами в різних країнах і культурних контекстах. З'являються дослідження з управління талантами на глобальному рівні (Scullion, Collings, та ін.), а також фокусу на різних секторах (наприклад, публічний сектор, ІТ тощо).

Сучасний етап (2020-ті роки). Сьогодні талант-менеджмент продовжує розвиватися під впливом технологій та нових робочих реалій. Наголос робиться на аналітиці персоналу (people analytics) та підході, орієнтованому на навички. Традиційні практики поступаються місцем даним та штучному інтелекту: організації впроваджують AI-рішення для відбору і розвитку талантів, застосовують гейміфікацію, щоб підвищити залученість співробітників. Відбувається зближення управління талантами з управлінням досвідом співробітників: сучасні платформи поєднують вирішення бізнес-завдань і потреби працівників, надаючи останнім більше можливостей керувати своєю кар'єрою. Пандемія і розвиток віддаленої роботи висунули нові вимоги –

гнучкість, акцент на благополуччі персоналу, а також необхідність швидко перекваліфіковувати людей (reskilling/upskilling) під змінні потреби бізнесу. Отже, теорія талант-менеджменту стала більш динамічною, охоплюючи концепції безперервного навчання, різноманітності та інклюзії, і розглядаючи таланти не лише серед штатних працівників, а й поза організацією (фрілансери, проєктні команди тощо).

## **1.2. Зв'язок талант-менеджменту з розвитком людського капіталу**

Сучасні концепції талант-менеджменту класифікуються за кількома критеріями:

- **Ексклюзивність/інклюзивність:** ексклюзивний підхід концентрується лише на топ-талантах, у той час як інклюзивний розглядає потенціал кожного працівника як цінний для організації;
- **Стратегічна спрямованість:** сучасні моделі орієнтовані на довгострокову відповідність між кадровим потенціалом і стратегічними цілями організації;
- **Циклічність:** більшість моделей передбачають безперервний цикл виявлення, розвитку, оцінки та просування талантів;
- **Цифровізація:** активне застосування аналітичних платформ, HR-tech рішень, штучного інтелекту для прийняття кадрових рішень.

Серед ключових моделей, що формують сучасну парадигму, можна виокремити модель McKinsey (War for Talent), компетентнісний підхід SHL, інтегрований цикл CIPD. Усі вони наголошують на важливості системного підходу до управління талантами як ресурсу з високим впливом на організаційні результати [24 ].

Отже, сучасне розуміння талант-менеджменту виходить за межі класичного управління персоналом і трансформується у стратегічну функцію, що впливає на інноваційність, ефективність та стійкість організації. Для установ соціального спрямування, зокрема в галузі фізичної культури, це відкриває нові можливості

для формування якісного кадрового складу, орієнтованого на результат і розвиток громади.

Талант-менеджмент є складовою системи стратегічного управління людським капіталом – однієї з ключових складових конкурентоспроможності сучасної організації. Людський капітал у цьому контексті розглядається не лише як сукупність знань, навичок і компетенцій працівників, а й як здатність організації розвивати потенціал своїх кадрів відповідно до потреб суспільства і внутрішнього середовища.

Управління талантами має прямий вплив на якісні характеристики людського капіталу, зокрема:

- Рівень професійної компетентності: шляхом формування індивідуальних траєкторій розвитку та участі у програмах безперервного навчання;
- Інноваційність та гнучкість: завдяки створенню умов для самореалізації працівників, впровадженню нових підходів до мотивації та лідерства;
- Залученість і мотивація: через прозору систему визнання, ротації, наставництва і управління результативністю.

На рівні організації ефективна система талант-менеджменту забезпечує:

- Зниження плинності кадрів: через утримання працівників, які бачать можливості для розвитку;
- Оптимізацію витрат: інвестиції в розвиток ключових талантів забезпечують вищу віддачу, ніж постійний найм і адаптація нових співробітників;
- Підвищення продуктивності та якості послуг: особливо актуально для бюджетних установ, де ресурсні обмеження компенсуються людським фактором.

У сфері фізичного здоров'я населення, яка характеризується високим ступенем соціального впливу, системний розвиток людського капіталу є передумовою стійкого функціонування. Центри фізичного здоров'я, як-от Житомирський обласний центр «Спорт для всіх», повинні не лише зберігати, а й нарощувати кадровий потенціал, здатний реалізовувати програми здорового

способу життя, організовувати масові заходи, залучати різні вікові та соціальні групи населення. Саме тому інституціоналізація талант-менеджменту як практики, що розвиває стратегічно важливі компетенції, є важливою умовою досягнення місії таких закладів.

Наукові дослідження підтверджують, що впровадження системного підходу до управління талантами підвищує індекс людського розвитку в державному секторі. Згідно з даними ОЕСР та Всесвітнього економічного форуму, установи, які інвестують у виявлення та розвиток талантів, демонструють вищу ефективність, громадську довіру та сталість кадрів. В українських реаліях це також слугує інструментом протидії відтоку кадрів за кордон та зміцнення локальної спроможності громад.

Таким чином, зв'язок між талант-менеджментом і розвитком людського капіталу є двостороннім і взаємопідсилювальним: якісне управління талантами посилює кадрову спроможність установи, а розвинений людський капітал створює передумови для реалізації стратегічних цілей у сфері охорони здоров'я, спорту і соціального розвитку.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ ПРАКТИК РОЗВИТКУ ТАЛАНТІВ ЦЕНТРУ «СПОРТ ДЛЯ ВСІХ»

#### 2.1. Загальна організаційно-соціальна характеристика Житомирського обласного центру фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх»

Житомирський обласний центр фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» є провідною установою, що реалізує державну політику у сфері фізичної культури та масового спорту на регіональному рівні. Його діяльність спрямована на формування культури здорового способу життя серед населення області, зокрема дітей, молоді та соціально вразливих груп.

Місією Центру є формування сталого суспільного бачення фізичної активності як ключового чинника зміцнення здоров'я нації. Центр сприяє єдності суспільства у прагненні до здорового способу життя, популяризує національні традиції фізичного виховання, стимулює регулярні фізичні навантаження серед населення всіх вікових категорій, виховує свідоме ставлення громадян до власного здоров'я, забезпечує умови для систематичних занять фізичною культурою з урахуванням індивідуальних потреб.

Центр виконує низку завдань, серед яких: реалізація державної політики у сфері фізичної культури та спорту; організація фізкультурно-оздоровчої роботи на обласному та державному рівнях; проведення просвітницької діяльності з метою популяризації рухової активності; методичне забезпечення локальних центрів; організація спортивно-масових заходів (конкурсів, фестивалів, спортивних свят); координація і контроль діяльності місцевих осередків у Житомирській області.

У межах своєї компетенції Житомирський обласний ЦФЗН виконує такі функції. Організаційна діяльність: проведення спортивно-оздоровчих заходів на різних рівнях; створення умов для занять фізичною культурою в громадах; забезпечення інформаційної, методичної та логістичної підтримки місцевих центрів; підготовка та участь у тренінгах, семінарах, форумах, «круглих столах».

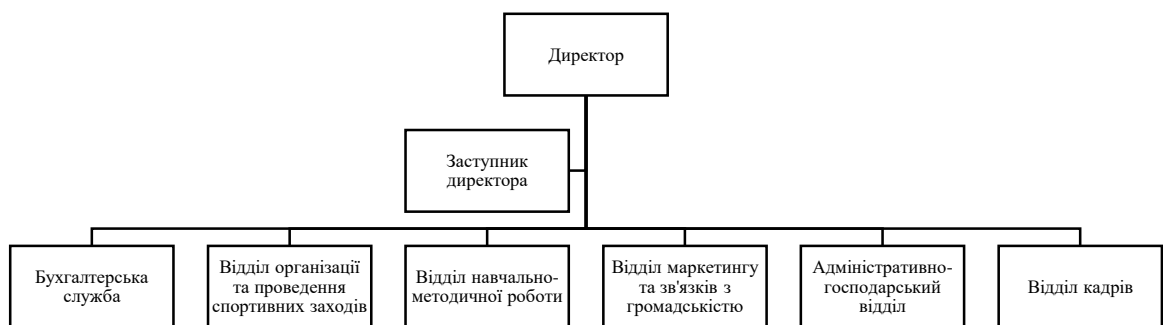
Методично-аналітична робота: розробка та апробація нових технологій у сфері фізичної культури; участь у формуванні державних стандартів і нормативів; аналіз і вдосконалення чинної нормативно-правової бази; вивчення та впровадження кращих практик — національних та міжнародних. Інформаційна та просвітницька діяльність: моніторинг рівня фізичної активності населення; інформаційно-пропагандистська робота щодо ведення здорового способу життя; видавнича діяльність, створення інформаційних матеріалів, медіакампанії.

Міжнародна співпраця: налагодження зв'язків із міжнародними організаціями, що підтримують рух «Спорт для всіх»; участь у міжнародних ініціативах, обмінах та освітніх проєктах.

Інфраструктурний розвиток: модернізація матеріально-технічної бази; забезпечення центрів інвентарем, обладнанням і спортивними спорудами.

Житомирський обласний центр «Спорт для всіх» — це ключова структура регіонального рівня, яка не лише реалізує державну політику у сфері масового спорту, а й активно формує нову культуру фізичної активності. Його робота поєднує функції організатора, інноватора, методолога і координатора, що робить Центр стратегічним партнером у розвитку здорового суспільства.

Організаційна структура управління Житомирського обласного центру фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» наведена на рис. 1.1.



**Рис. 1.1. Організаційна структура управління Житомирського обласного центру фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх»**

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Як видно із представленого рисунка в організації функціональний розподіл обов'язків представлений таким чином: Директор Центру здійснює загальне керівництво установою, відповідає за стратегічне планування, прийняття ключових управлінських рішень, а також координує діяльність усіх структурних підрозділів. Він представляє Центр у взаємодії з органами влади, партнерами та громадськістю.

Заступник директора виконує функції оперативного управління, забезпечуючи ефективну взаємодію між відділами. Він надає підтримку директору у реалізації управлінських функцій та контролює виконання окремих напрямів діяльності.

Бухгалтерська служба відповідає за організацію фінансово-економічної діяльності Центру. До її основних завдань входить ведення бухгалтерського обліку, підготовка фінансової звітності, контроль за цільовим використанням коштів та дотриманням фінансової дисципліни.

Відділ організації та проведення спортивних заходів займається плануванням, підготовкою та реалізацією спортивних і фізкультурно-оздоровчих заходів — змагань, фестивалів, акцій, марафонів тощо. Він взаємодіє з громадами, освітніми установами, клубами та федераціями.

Відділ навчально-методичної роботи забезпечує методологічну підтримку працівників Центру та партнерських організацій. Серед його функцій — розробка методичних рекомендацій, організація тренінгів, семінарів та підвищення кваліфікації тренерів, інструкторів і координаторів.

Відділ маркетингу та зв'язків з громадськістю відповідає за інформаційну політику Центру. Його діяльність включає просування заходів, взаємодію зі ЗМІ, роботу з партнерами і спонсорами, ведення соціальних мереж, організацію комунікаційних кампаній і формування позитивного іміджу установи.

Аналіз структури та динаміки активів Житомирського обласного центру фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» за 2022–2024 роки (табл. 2.1) свідчить про суттєве зростання загального обсягу активів на 77,7%, що демонструє позитивну динаміку фінансового розвитку установи. Зокрема:

основні засоби зросли на 17,2%, що стало можливим завдяки збільшенню їх первісної вартості на 24,2% - ознака оновлення матеріально-технічної бази. Запаси зросли майже в 2,5 рази (+148,7%), що свідчить про посилення ресурсного забезпечення. Витрати майбутніх періодів вперше з'явилися у 2023 році та зросли до 5987 грн у 2024 році, що вказує на плановість витратної політики. В цілому Центр демонструє ефективне управління активами, що сприяє його стабільному розвитку та розширенню програмної діяльності.

Таблиця 2.1.

**Структура та динаміка активів Житомирського обласного центру фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» за 2022-2024 рр.**

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення (+/-)	Відносне відхилення, %
<b>. НЕФІНАНСОВІ АКТИВИ</b>					
Основні засоби:	75068	82385	87983	12915	17,2
первісна вартість	153949	178099	191345	37396	24,2
знос	78881	95714	103362	24481	31,0
Запаси	55653	122511	138432	82779	148,7
Усього за розділом I	130721	204896	226415	95694	73,2
<b>III. ВИТРАТИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ</b>					
Витрати майбутніх періодів	0	4788	5987	5987	100,0
БАЛАНС	130721	209684	232402	101681	77,7

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства

У табл. 2.2 представлений аналіз структури джерел фінансування активів Центру.

Таблиця 2.2

**Аналіз структури та динаміки джерел фінансування активів Житомирського обласного центру фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» за 2022-2024 рр.**

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення (+/-)	Відносне відхилення, %
<b>I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ</b>					
Внесений капітал	111035	135185	167231	56196	50,6
Фінансовий результат	19686	74499	59184	39498	200,6
Усього за розділом I	130721	209684	226415	101681	77,7
БАЛАНС	130721	209684	226415	101681	77,7

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Протягом 2022–2024 років спостерігається зростання внесеного капіталу на 50,6%, що свідчить про активну підтримку з боку засновників та інвесторів. За досліджуваний період фінансовий результат (прибуток) зріс більш ніж у три рази, що вказує на значне підвищення ефективності використання фінансових ресурсів.

У табл. 2.3 наведено динаміку показників формування фінансових результатів Житомирського обласного центру фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.3

**Динаміка показників формування фінансових результатів Житомирського обласного центру фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» за 2022-2024 рр.**

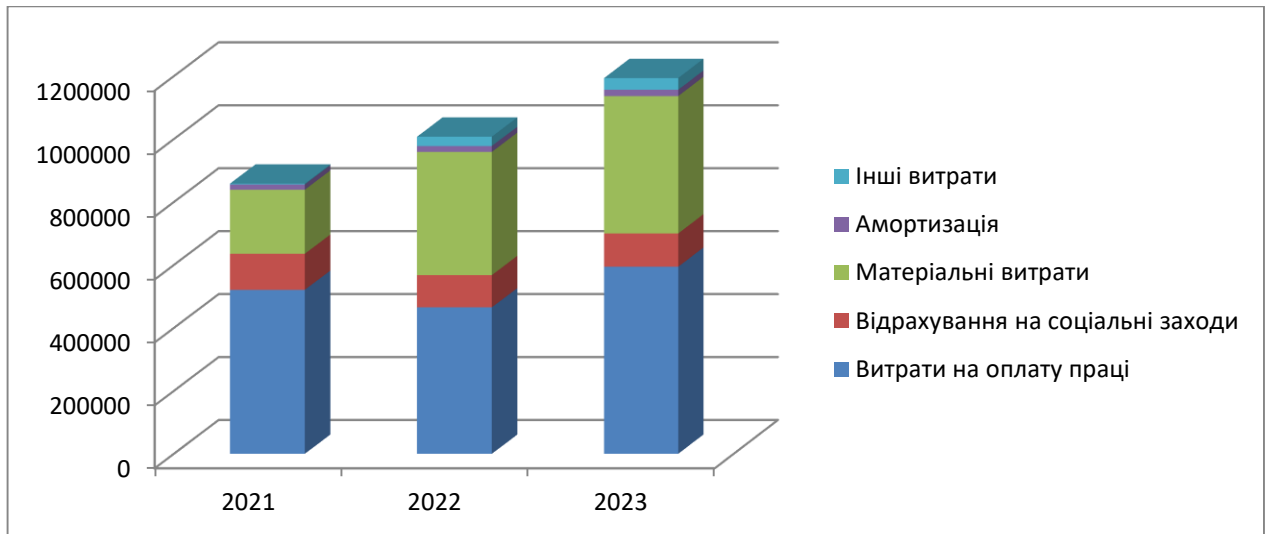
Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
<b>ДОХОДИ</b>					
<b>Усього доходів</b>	913285	1000699	1345876	432591	47,3
<b>ВИТРАТИ</b>					
<b>Усього витрат</b>	858472	1007597	1273912	415440	48,3
<b>Дефіцит/профіцит бюджету</b>	54813	-6898	71964	17151	31,2

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Згідно з даними таблиці . 2.3, за 2022–2024 роки доходи Центру зросли на 47,3%, що свідчить про зростання обсягу діяльності та підтримки. Витрати зросли на 48,3%, що пов'язано зі збільшенням інвестицій у програми та ресурси. У 2024 році вперше з 2022 року зафіксовано бюджетний профіцит у розмірі 71,964 тис. грн. Центр демонструє покращення фінансової результативності, зменшення дефіцитності бюджету та підвищення рівня фінансової керованості.

Оцінка складу та структури операційних витрат (рис 2.2) свідчить про значне зростання матеріальних витрат на 114,6%, що може свідчити про масштабне оновлення ресурсної бази. Зростання витрат на оплату праці на 14,0%, відображає тенденції підвищення зарплат. Зменшення відрахувань на соціальні заходи на 7,7%, можливо, обумовлено структурними змінами. Категорія «Інші

витрати» зростає на понад 330%, що пов'язано з непередбаченими витратами та розширенням функціоналу Центру.



**Рис. 6.1. Динаміка структури витрат Житомирського обласного центру фізичного здоров'я населення за 2022-2024 рр.**

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Динаміка витрат свідчить про масштабування діяльності Центру, зростання інвестицій у матеріальну базу та персонал, що в цілому відображає стабільний розвиток і адаптацію до зростаючих потреб громади.

Житомирський обласний ЦФЗН «Спорт для всіх» активно реалізує низку програм і заходів, спрямованих на підвищення рівня фізичної активності, формування навичок здорового способу життя та залучення широких верств населення до занять масовим спортом. Ключовими напрямками діяльності Центру є організація таких спортивно-оздоровчих ініціатив:

- «Нестримні» — серія спортивних змагань і активностей, орієнтованих на розвиток витривалості, сили та командного духу серед представників різних вікових груп. Формат заходів сприяє згуртованості та взаємопідтримці в колективі.
- «Нація загартованих» — комплекс заходів, метою яких є підвищення рівня фізичної підготовки громадян, популяризація активного способу життя та зміцнення здоров'я населення через регулярну рухову активність.

- «Літні ліги» — відкриті спортивні турніри, що охоплюють різні види спорту та проходять у літній період. Вони створюють можливості для активного дозвілля молоді та дорослих, сприяючи формуванню змагального духу і спортивного середовища у громадах.
- «Бігова Україна» — масштабні легкоатлетичні заходи у форматі масових забігів на різні дистанції. Ініціатива має на меті зробити біг популярним, доступним і щоденним видом фізичної активності для жителів області.
- «Танцюй, мрій, перемагай» — творчо-спортивна програма, що включає танцювальні конкурси, флешмоби та майстер-класи. Її мета - розвиток фізичної активності через мистецтво танцю, залучення молоді до спортивно-культурного життя.
- «Активні парки» (у межах національного проєкту «Здорова Україна») - ініціатива зі створення сучасних зон для відкритого тренування, що доступні для всіх охочих. Вона спрямована на масштабне залучення жителів області до щоденної фізичної активності та оздоровчого дозвілля на свіжому повітрі.

Усі ці напрями формують системний підхід до реалізації державної політики у сфері фізичної культури та сприяють досягненню стратегічної мети - підвищення рівня фізичного здоров'я населення.

Оцінювання ефективності діяльності Центру базується на аналізі статистичних показників обсягу та якості наданих послуг, що подано в табл. 2.4. Це дозволяє комплексно оцінити вплив реалізованих програм на фізичний стан і активність населення Житомирської області.

Аналіз показників діяльності Житомирського обласного центру фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» за період 2022–2024 років свідчить про стабільне зростання результативності в усіх напрямках роботи. Всі ключові програми Центру демонструють позитивну динаміку залучення населення до масових видів спорту.

Найбільший приріст кількості учасників зафіксовано у межах проєкту «Бігова Україна» — на +48,7%, що підтверджує стрімке зростання популярності бігу як

доступної та ефективної форми фізичної активності. Високі темпи зростання також показали програми:

- «Танцюй, мрій, перемагай» - +41,2%, що свідчить про зростання зацікавленості до творчих форм рухової активності, зокрема танцю.

*Таблиця 2.4*

**Аналіз показників наданих послуг Житомирським обласним центром фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» за 2022-2024 рр.**

Вид послуг	Роки			2024 р. до 2022 р., %
	2022	2023	2024	
«Нестримні»	136 99	150 10	178 45	27,3
«Нація загартованих»	73 06	80 05	95 17	24,8
«Літні ліги»	45 66	50 03	59 48	23,9
«Бігова Україна»	319 64	350 24	416 38	48,7
«Танцюй, мрій, перемагай»	155 2	170 1	202 2	41,2
«Активні парки»	182 6	200 1	237 9	38,8

Джерело: сформовано автором на основі даних організації

Найбільший приріст кількості учасників зафіксовано у межах проекту «Бігова Україна» на +48,7%, що підтверджує стрімке зростання популярності бігу як доступної та ефективної форми фізичної активності. Високі темпи зростання також показали програми: «Танцюй, мрій, перемагай» +41,2%, що свідчить про зростання зацікавленості до творчих форм рухової активності, зокрема танцю.

«Активні парки» +38,8%, що відображає підвищений попит на інфраструктурні рішення для занять спортом на відкритому повітрі.

Загальна тенденція демонструє зростання рівня охоплення населення спортивними заходами, що вказує на ефективну реалізацію місії Центру - популяризацію здорового способу життя через фізичну культуру.

Схематичну візуалізацію взаємодії з партнерами представлено на рисунку (див. додаток А).

Центр також бере активну участь у розробці та вдосконаленні національного цифрового продукту - мобільного застосунку «Активні парки».

Залучення користувачів до додатку забезпечує не лише інформаційну підтримку, а й сприяє цифровій трансформації сфери масового спорту (див. додаток Б). Мобільний додаток «Активні парки» було створено в межах соціального проекту Президента України та Міністерства молоді та спорту України як інструмент цифрової підтримки національної ініціативи «Здорова Україна». Його мета — сприяти широкому залученню громадян до систематичної фізичної активності через зручний, сучасний та інтерактивний формат.

Функціональні можливості додатку включають: маршрути активності: користувачі можуть обирати вже сформовані маршрути для занять фізичними вправами просто неба. Особливістю є те, що маршрути прокладені у мальовничих місцях, що підсилює позитивні емоції від тренувань. Персональна статистика: додаток дозволяє відстежувати прогрес тренувань, переглядати динаміку активності та аналізувати рівень навантаження. Оцінка тренування та зворотний зв'язок: після завершення сесії користувач може залишити власні враження, переглянути підсумки та поділитися результатами з друзями в соціальних мережах. Рівні складності: для зручності учасників передбачено різні рівні тренувань — від початкових до інтенсивних, що дозволяє адаптувати навантаження до фізичного стану користувача. Тренування з відомими особистостями: додаток надає можливість обрати заняття, записані за участі популярних українських спортсменів, тренерів та громадських діячів, що підвищує мотивацію та залучення аудиторії.

Таким чином, «Активні парки» є не лише технічним доповненням до фізкультурно-оздоровчої інфраструктури, а й важливим елементом цифрової трансформації у сфері масового спорту. Активна участь Житомирського обласного ЦФЗН у підтримці та вдосконаленні цього додатку дозволяє інтегрувати інноваційні рішення в щоденну практику організації спортивних заходів і посилити взаємодію з населенням.

Житомирський обласний центр фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» є комунальною установою, діяльність якої орієнтована на реалізацію

державної політики у сфері масового спорту та фізичної культури. Якість послуг, що надаються центром, напряму залежить від професійної компетентності та мотивації його персоналу. Водночас, як і більшість організацій бюджетної сфери, Центр стикається з низкою викликів у кадровому забезпеченні: обмеженість фінансування, відтік кадрів, відсутність системи наступництва та слабкий зв'язок із закладами професійної освіти.

У період 2022–2024 років спостерігалася певна динаміка у структурі персоналу. Згідно з офіційними даними установи, чисельність працівників зменшилася на 6 %, що пов'язано з оптимізацією штатного розпису та переходом частини функцій на аутсорсинг. Основу кадрового складу становлять методисти з фізичної культури, організатори масових заходів, тренери, адміністративний та технічний персонал. Спостерігається домінування працівників вікової групи 40–55 років, що свідчить про накопичений досвід, але водночас вказує на потребу в оновленні кадрів і формуванні кадрового резерву.

Серед проблем, які фіксуються на рівні управління персоналом, варто виокремити:

- відсутність системного підходу до планування кар'єри співробітників;
- недостатній рівень професійного розвитку (відсутність навчальних програм, обмежений доступ до тренінгів);
- низький рівень залученості молоді та недоінтегрованість ІТ-інструментів у HR-практику.

Водночас існують позитивні тенденції: Центр демонструє високий рівень виконання планових показників, бере участь у реалізації загальноукраїнських спортивних програм, співпрацює з органами місцевої влади та має позитивний імідж серед громадськості. Це створює передумови для запровадження нових кадрових підходів, зокрема концепції талант-менеджменту, яка дозволяє ідентифікувати співробітників із високим потенціалом і системно працювати над їх розвитком.

## 2.2. Оцінка існуючих HR-практик та їх відповідність принципам талант-менеджменту

Персонал Житомирського обласного центру фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» можна умовно поділити на три ключові категорії:

- Адміністративний персонал — є організаційною основою функціонування Центру. До його обов'язків належить координація внутрішніх процесів, управління персоналом, ведення фінансової звітності, забезпечення комунікації з партнерами та клієнтами, а також формування позитивного іміджу установи. Головне завдання цієї категорії — забезпечення безперебійної, ефективної та прозорої діяльності установи.
- Тренери — спеціалісти, які безпосередньо працюють з учасниками заходів. Вони розробляють індивідуальні та групові програми тренувань, проводять заняття, консультують та контролюють фізичне навантаження. Завдяки високому рівню професійної підготовки, тренери забезпечують безпечний і результативний тренувальний процес.
  - Методисти — фахівці з навчально-методичної підтримки. Їхня діяльність охоплює розробку тренувальних програм, аналітику ефективності заходів, впровадження сучасних методик, а також організацію навчання для тренерів. Методисти є ключовою ланкою у процесі підвищення якості послуг та адаптації до нових тенденцій у сфері фізичної культури.

Склад і структуру персоналу Житомирського обласного центру фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» наведено в табл. 2.5.

У період 2022–2024 рр. загальна чисельність персоналу Центру зросла на 43,7%, що свідчить про розширення масштабів діяльності та зміцнення кадрового потенціалу. Найбільше зростання відбулося серед методистів (+75,0%), що вказує на зростаючу роль навчально-методичної підтримки в організації масових спортивних заходів.

Таблиця 2.5.

**Склад і структура персоналу Житомирського обласного центру фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» за 2022-2024 рр.**

Категорія персоналу	Середньоспискова чисельність						2024 р до 2022 р., %
	2022 рік		2023 рік		2024 рік		
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	
Загальна кількість працюючих, з них	16	100,00	19	100,00	23	100,00	43,7
- тренери	10	62	11	58	13	57	30,0
- методисти	4	25	5	26	7	30	75,0
-керівники	2	13	3	16	3	13	50,0

Джерело: сформовано автором на основі кадрової звітності підприємства

У період 2022–2024 рр. загальна чисельність персоналу Центру зросла на 43,7%, що свідчить про розширення масштабів діяльності та зміцнення кадрового потенціалу. Найбільше зростання відбулося серед методистів (+75,0%), що вказує на зростаючу роль навчально-методичної підтримки в організації масових спортивних заходів. Збільшення кількості керівників на 50% свідчить про розширення управлінського складу. Чисельність тренерів зросла на 30%, що дозволило зміцнити операційний рівень реалізації програм.

Дослідимо показники руху робочої сили у Житомирському обласному центрі фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх», що наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6.

**Показники руху робочої сили у Житомирському обласному центрі фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» у 2022-2024 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р., +/-
	2022	2023	2024	
Середньооблікова чисельність персоналу	15	18	21	6
Прийнято на підприємство	2	3	3	1
Вибуло з підприємства	2	2	2	0
у т. ч. скорочення	0	0	0	-
Кількість працівників, яких звільнено за порушення трудової дисципліни	0	0	0	-
По виходу на пенсію	0	0	0	-
Коефіцієнт обороту з прийняття	7,5	6,0	7,0	X
Коефіцієнт обороту з вибуття (звільнення)	7,5	9,0	10,5	X
Коефіцієнт плинності	7,5	9,0	10,5	X

Джерело: сформовано автором на основі кадрової звітності підприємства

Протягом 2022–2024 років у Центрі спостерігалася кадрова стабільність,

незважаючи на поступове розширення штату. Прийом працівників мав помірну динаміку (6–7% річного обороту), при цьому вибуття залишалося на незмінному рівні (2 особи щорічно). Примітно, що не було випадків звільнення за власним бажанням або дисциплінарних порушень, що вказує на високий рівень задоволеності персоналу та ефективну систему управління. Поточні HR-практики Центру «Спорт для всіх» можна умовно класифікувати як базові та фрагментарні. Вони зосереджені переважно на адміністративному супроводі трудових відносин (накази, облік кадрів, розрахунок заробітної плати), а не на стратегічному управлінні персоналом. Формалізована система оцінки результативності праці відсутня, процеси адаптації нових працівників мають неформальний характер, а навчання відбувається здебільшого за ініціативою самих співробітників.

Водночас в організації спостерігаються окремі елементи, що можуть стати базою для впровадження системи талант-менеджменту:

- центр веде облік досягнень працівників, бере до уваги відгуки учасників заходів під час оцінки роботи методистів;
- керівництво відкрите до впровадження нових підходів у кадровій політиці;
- є практика залучення співробітників до міжвідомчих проєктів, що дозволяє виявити ініціативність і гнучкість окремих працівників.

Порівнюючи ці практики з концепціями сучасного талант-менеджменту, можна зробити висновок, що організація перебуває на початковому етапі інтеграції стратегічних HR-підходів. Відсутність структури кадрового резерву, чітких кар'єрних траєкторій, системи наставництва та індивідуального розвитку обмежує можливості організації щодо утримання та розвитку талантів.

Таким чином, для підвищення ефективності управління персоналом Центру «Спорт для всіх» необхідно здійснити перехід від реактивного кадрового супроводу до проактивного, стратегічного управління людськими ресурсами. Це передбачає формування культури розвитку, впровадження систем оцінювання потенціалу та результативності, розробку навчальних програм і створення умов для кар'єрного зростання співробітників із високим потенціалом.

## РОЗДІЛ 3.

### РОЗРОБКА МОДЕЛІ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ

#### 3.1. Пріоритетні напрямки розвитку людського капіталу Центру

У контексті викликів, виявлених у попередньому розділі, для Центру «Спорт для всіх» актуальним є формування системного підходу до стратегічного управління персоналом із фокусом на виявлення та розвиток талантів. Основним орієнтиром для цього має бути кадрова стратегія, що узгоджується з місією Центру та цінностями сфери фізичної культури.

Першочерговими напрямками трансформації є:

- ідентифікація критичних посад – виділення ключових ролей, що мають визначальний вплив на якість послуг і сталість функціонування установи (наприклад, старші методисти, організатори програм, керівники проєктів);
- оцінка компетенцій та потенціалу працівників – проведення щорічної оцінки з використанням методів самоаналізу, анкетування, зворотного зв'язку від колег і керівників. Для цього можна використати адаптовану модель 9-box grid (продуктивність / потенціал);
- формування профілів компетенцій – розробка описів професійних і поведінкових компетенцій для кожної ключової ролі з акцентом на ініціативність, комунікаційні навички, здатність до самонавчання та роботи в команді;
- підвищення залученості персоналу – створення умов для кар'єрного зростання та участі в ухваленні управлінських рішень через систему внутрішніх конкурсів, стипендій, наставництва тощо.

Таким чином, стратегічна ціль – забезпечити безперервне оновлення кадрового потенціалу за рахунок внутрішніх ресурсів та розвитку ключових фахівців.

З метою поступового переходу до стратегічної моделі управління талантами пропонується впровадити такі практичні програми та інструменти:

1. Програма оцінки потенціалу та результативності працівників:

- Створення експертної комісії з представників керівництва, старших методистів і HR-спеціаліста;
- Впровадження щорічної оцінки за моделлю 9-box grid із фокусом на визначення HiPo (high potential employees);
- Формування індивідуальних планів розвитку на основі оцінки.

2. Програма наставництва та менторства:

- Призначення досвідчених працівників наставниками для молодших колег;
- Формування менторських пар із фіксацією цілей, тривалості, очікуваних результатів;
- Щоквартальні звіти та опитування учасників програми щодо ефективності взаємодії.

3. Програма розвитку кар'єрної мобільності:

- Запровадження внутрішнього кадрового резерву для ключових посад;
- Проведення відкритих конкурсів із пріоритетом для внутрішніх кандидатів;
- Інформування працівників про доступні можливості через внутрішній портал або інформаційні стенди.

4. Програма професійного навчання та сертифікації:

Організація тематичних тренінгів, вебінарів, стажувань (у т. ч. на базі інших обласних центрів);

- Підтримка участі працівників у зовнішніх програмах підвищення кваліфікації (співфінансування);
- Визнання успішного проходження навчання через систему нематеріального заохочення (грамоти, публічне визнання).

5. Програма залучення молодих фахівців:

- Партнерство з місцевими коледжами, вишами, факультетами фізичного виховання;

- Запровадження оплачуваних стажувань та конкурсів ідей для молоді;
- Пропозиція гнучких форм працевлаштування для студентів (часткова зайнятість, проектна участь).

#### 6. Інструменти HR-аналітики:

- Ведення кадрової аналітики за ключовими показниками: плинність, залученість, внутрішня мобільність, результати оцінювання;
- Використання простих дашбордів для візуалізації динаміки та ухвалення рішень на основі даних;
- Застосування опитувань щодо рівня задоволеності та професійних очікувань персоналу.

Запровадження вищезазначених програм має здійснюватися поступово, у межах дворічного плану впровадження. На першому етапі рекомендовано сконцентруватися на запуску програм оцінки, наставництва та створення кадрового резерву. У подальшому – розширити практики на всі рівні персоналу.

### **3.2. Рекомендації щодо впровадження інтегрованої моделі талант-менеджменту**

Для впровадження стратегії розвитку талантів у Центрі «Спорт для всіх» Житомирської області пропонується шість комплексних програм. Кожна з них відповідає сучасним підходам до управління людським капіталом у публічному секторі та адаптована до умов регіону:

1. Програма «Молодь у спорті – майбутнє громад»: формування кадрового резерву серед молодих фахівців. Включає стажування, наставництво, конкурс проєктів, сертифікацію. Потреба у фінансуванні: 250 000 грн.
2. Програма «Активний організатор: розвиток через практику»: підтримка авторських ініціатив працівників Центру. Включає конкурс ідей, менторську підтримку, реалізацію 10 проєктів. Потреба у фінансуванні: 300 000 грн.

3. Освітньо-практична програма «Спортивне лідерство громад»: розвиток soft skills, комунікацій, проєктного менеджменту, інклюзії. Включає модулі навчання, мікропроєкти. Потреба у фінансуванні: 220 000 грн.
4. Програма «Digital Coach»: розвиток цифрової грамотності. Включає тренінги, конкурс цифрових ініціатив, запуск YouTube-каналу. Потреба у фінансуванні: 180 000 грн.
5. Програма «Інклюзивний спорт – доступний для всіх»: підвищення інклюзивних компетенцій. Включає навчання, інклюзивні заходи, партнерства з ГО. Потреба у фінансуванні: 200 000 грн.
6. Аналітично-комунікаційний проєкт «Рейтинг спортивних громад»: рейтингування ефективності громад. Включає моніторинг, оцінку, публічне визнання. Потреба у фінансуванні: 150 000 грн.

Ці програми мають чітке фокусування на розвитку талантів завдяки:

- підтримці внутрішніх ініціатив і проєктів;
- системі менторства і сертифікації;
- можливості навчання та цифрового зростання;
- створенню платформ для виявлення, оцінки та просування талантів.

Запровадження системи управління талантами у Центрі «Спорт для всіх» Житомирської області доцільно здійснювати з урахуванням успішних практик, реалізованих в інших регіонах України. Зокрема, позитивний приклад демонструють Львівська, Харківська та Київська області, де функціонують елементи цілісних моделей талант-менеджменту в бюджетній сфері спорту.

Львівська область стала лідером у впровадженні інституційного наставництва через партнерство з ЛДУФК ім. І. Боберського. У рамках цього підходу студенти-практиканти отримують можливість реалізовувати локальні проєкти під кураторством досвідчених працівників. Також діє програма «Спортивне лідерство громад» із мікрогрантами для молодих інструкторів та освітня онлайн-платформа для самостійного навчання фахівців.

Харківська область запровадила цифрову базу обліку компетенцій та конкурс «Активний тренер», у якому працівники оцінюються за інноваційністю,

соціальним ефектом та роботою з цільовими групами. Крім того, діє система залучення міжнародних грантів для підвищення кваліфікації інструкторів, зокрема через співпрацю з GIZ та USAID.

Київська область практикує широку співпрацю інструкторів із громадами, включаючи участь у стратегуванні розвитку спорту на рівні ОТГ. В області діє система оцінювання ефективності за KPI, у які включено соціальні показники (наприклад, охоплення населення, залучення волонтерів), а також ротація кадрів між міськими та сільськими підрозділами для обміну досвідом.

Узагальнюючи досвід регіонів, можна виокремити ключові інструменти, що варто адаптувати в Житомирській області:

- формалізація менторства та кар'єрного супроводу;
- цифрові HR-інструменти (електронний кабінет, онлайн-реєстри);
- підтримка авторських ініціатив (конкурси, гранти);
- системне партнерство з вишами й громадами;
- мотиваційні рейтинги та KPI, що враховують соціальний ефект.

Таким чином, досвід інших регіонів підтверджує ефективність підходу, в якому розвиток внутрішніх талантів є пріоритетом державної установи. Його адаптація до локальних умов житомирського регіону через впровадження комплексного пакета програм дозволить підвищити якість послуг, залучити нову аудиторію та сформувати кадровий резерв для майбутнього сталого розвитку Центру.

Зведений бюджет програм талант-менеджменту для Житомирського ЦФЗН «Спорт для всіх» наведено в таблиці 3.1. Він включає основні потреби на реалізацію програм протягом 2025–2027 років. Комплексна реалізація запропонованого пакета заходів може сприяти поступовому формуванню в Центрі стабільної системи розвитку талантів, що дозволить створити передумови для забезпечення кадрової наступності та зростання рівня залученості працівників. Такі ініціативи також мають потенціал стати основою для напрацювання елементів регіональної політики підтримки лідерських практик у сфері фізичної культури.

Серед очікуваних результатів – поступове підвищення рівня внутрішньої мотивації персоналу, зменшення ризиків кадрової плинності, а також формування більш згуртованої команди, орієнтованої на досягнення спільних цілей і підтримку розвитку місцевої громади.

Таблиця 3.1.

**Програми розвитку талантів Центру та потреба  
у фінансуванні (2025–2027)**

№	Назва програми	Основна мета	Потреба у фінансуванні (грн)
1	Молодь у спорті – майбутнє громад	Формування кадрового резерву	250 000
2	Активний організатор	Підтримка ініціатив і розвиток проектності	300 000
3	Спортивне лідерство громад	Розвиток управлінських та комунікаційних навичок	220 000
4	Digital Coach	Цифрова грамотність і онлайн-просування	180 000
5	Інклюзивний спорт – доступний для всіх	Розширення інклюзивних компетенцій	200 000
6	Рейтинг спортивних громад	Мотивація через публічне визнання	150 000
	<b>ЗАГАЛОМ</b>		<b>1 300 000</b>

Джерело: розроблено автором

Комплексна реалізація даного пакета дозволить створити в Центрі стійку систему розвитку талантів, забезпечити стратегічну спадковість і високий рівень залученості персоналу. Такі програми також можуть слугувати основою для розробки обласної політики підтримки лідерства у фізичній культурі.

Очікуваними результатами є підвищення внутрішньої мотивації працівників, зниження плинності кадрів, формування сильної команди, орієнтованої на результат і розвиток громади. У перспективі – Центр зможе стати зразком ефективного управління людськими ресурсами в публічному секторі.

## Висновки

Проведене дослідження підтвердило доцільність і стратегічну необхідність упровадження системи талант-менеджменту в установах соціального спрямування комунальної форми власності, зокрема у сфері фізичної культури та спорту. На прикладі Житомирського обласного центру фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» доведено, що формування та реалізація кадрової політики, орієнтованої на розвиток людського капіталу, має вирішальне значення для забезпечення стабільного функціонування установи, підвищення якості послуг і досягнення стратегічних цілей у сфері охорони здоров'я.

Основними результатами дослідження стали:

1. Теоретичне обґрунтування: розкрито еволюцію концепції талант-менеджменту, її зв'язок із розвитком людського капіталу та актуальність для публічного сектору в умовах обмежених ресурсів.
2. Організаційно-кадровий аналіз: встановлено, що Центр має позитивну динаміку фінансового та програмного розвитку, однак кадрова політика залишається реактивною, із низьким рівнем інституціоналізації HR-процесів. Основними викликами є: відсутність системи кар'єрного супроводу, обмежені можливості професійного розвитку, невикористаний потенціал цифровізації управління персоналом.
3. Оцінка HR-практик засвідчила наявність передумов для трансформації — зокрема, зростання чисельності працівників, відкритість керівництва до інновацій, елементи обліку досягнень і залучення до міжвідомчих ініціатив.
4. Практична модель талант-менеджменту, розроблена в межах дослідження, включає низку взаємопов'язаних програм: оцінка потенціалу, наставництво, розвиток молоді, цифровізація, інклюзія, управлінська проєктність. Запровадження цих програм дозволить створити стійку систему підтримки і розвитку внутрішніх талантів.
5. Синтез передового регіонального досвіду (Львівської, Харківської, Київської областей) показав ефективність підходів, орієнтованих на

менторство, цифрові інструменти, КРІ, партнерства з громадами та вишами. Їх адаптація до умов Житомирщини може підвищити ефективність кадрової стратегії Центру.

У підсумку, реалізація запропонованих заходів сприятиме посиленню кадрової спроможності Житомирського обласного ЦФЗН «Спорт для всіх», зниженню плинності кадрів, зростанню мотивації працівників та підвищенню якості соціальних послуг. Більше того, така модель може стати основою для масштабування подібних підходів у межах регіональної політики в галузі фізичної культури та спорту.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко А. К., Антрощенко В. В., Пономарьова М. С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2020. № 1. С. 152–163.
2. Бовкун О. А., Пачева Н. О. Розробка механізму забезпечення ефективного використання сучасних форм і методів роботи з персоналом. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 6. С. 57–60.
3. Братко М., Сергєєва Л. Управління талантами (talant menegement) як актуальна стратегія навчання і розвитку педагогічного персоналу освітньої організації *Професійний розвиток в умовах цифровізації суспільства: сучасні тренди*: матеріали III науково-практичної конференції / наук. ред. О. М. Спирін, О. А. Острианська. Київ — Житомир 2023. 304 с.
4. Братко, М. Талант-менеджмент як інноваційна стратегія корпоративного навчання і розвитку персоналу освітньої організації. *Педагогічна освіта: Теорія і практика. Психологія. Педагогіка.*, 2024 (41(1)),
5. Горовий Д. А., Строков Є. М. Мотивація та стимулювання як основні засоби управління персоналом в Україні. *Центрально-український науковий вісник. Економічні науки*. 2019. Вип. 3. С. 90–96.
6. Данилюк Д. О., Серета Г. В. Методи управління в умовах війни. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2024. № 15, т. 2.
7. Драган О. Управління талантами як складник інтелектуального капіталу підприємства в умовах інтелектуалізації економіки. *Інтелект XXI*. 2020. № 3. С. 139–143. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-3.27>
8. Драган О. І. Концептуальний підхід до управління талантами на підприємствах харчової галузі. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2019. Т. 25, № 2. С. 86–95.

9. Дяків, Ольга та ін. «Інноваційні підходи до управління талантами в контексті цифрової трансформації». *Вісник економіки*, № 3, 2024 . с. 73-95. <https://doi.org/10.35774/visnyk2024.03.073> .
10. Захарченко Р. М., Кірюшатова Т. Г., Сікорський М. М. Використання сучасних засобів для підвищення ефективності управління персоналом. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2019. № 1. С. 143–148.
11. Зіновська С. І. Економічна сутність персоналу на промислових підприємствах та шляхи підвищення ефективності його використання. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 3(2). С. 85–89.
12. Іванченко Г. В. Управління талантами як сучасний підхід до підвищення ефективності підприємства. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України* : Зб. Наук. Пр. VIII Міжнар. Науково-практ. Конф., м. Вінниця, 3 черв. 2020 р. Вінниця, 2020. С. 179–186.
13. Кашлакова А. І. Система управління талантами на державній службі: сутність та необхідність впровадження в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 9.
14. Кузнецова Н.Б. Конкурентоспроможність талантів України у світових рейтингах. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2022. Вип. 1. С. 45–53
15. Кірсєв Є. В. Мотивація праці працівників органів публічного управління. *Теорія та практика державного управління*. 2019. Вип. 3. С. 188–196.
16. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218–234. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/68605>

- 17.Кравченко, О., Кравченко, Ю. Інвестиція в майбутнє: розвиток та утримання талановитих працівників. *Економіка та суспільство*.2024. (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-71>
- 18.Крамар І., Баранов К. Актуальні підходи до управління людськими ресурсами на вітчизняних підприємствах під час російсько-української війни. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2024. Вип. 1 (30). С. 140–151. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2024/24kiyruv.pdf>
- 19.Кудель В. І., Яковенко В. Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2024. № 81–82. С. 290–297.
- 20.Лігоненко Л. О. Талант-менеджмент як інноваційна концепція та інструмент управління людськими ресурсами бізнес-організації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2022. № 2, т. 2. С. 35–43.
- 21.Лігоненко Л. О., Демченко О. В. Впровадження талант-менеджменту як ключовий фактор успішного розвитку підприємства // *Економіка підприємства: теорія та практика : зб. матеріалів VIII Міжнар. наук.-практ. конф.*, м. Київ, 12–13 жовт. 2020 К. КНЕУ. 2020. С. 59–61.
- 22.Лігоненко Л., Цимбалюк І., Демченко О. Талант-менеджмент як інноваційна концепція та інструмент управління людськими ресурсами бізнес-організації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2021. №. 2(46). С. 35–43. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-2-6962>.
- 23.Михайльова К. Г. Потенціал освіти в управлінні талантами організацій в умовах сучасних соціальних змін. *Вісник Національного університету "Юридична академія України імені Ярослава Мудрого"*. Серія : Соціологія. 2019. № 4. С. 61–73.
- 24.Мінчак Н. Д. Шляхи формування ефективної системи управління розвитком і використання персоналу підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. Т. 28. № 9. С. 57–60.

25. Пенчук Г. С. Використання метапрограмного підходу у роботі менеджера з персоналу. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2019. Т. 25, № 3. С. 81–89.
26. Пилипенко В. М., Гончарук А. В., Крючка Л. М. Інструментарій управління талантами в кадровому менеджменті Збройних Сил України. *Наука і техніка Повітряних Сил Збройних Сил України*. 2020. № 2. С. 145–150.
27. Проскуріна М. О., Пархоменко І. І. Моделювання державної політики економічного розвитку культурних і креативних індустрій. (ККІ). *Економічний простір*. 2022 (167) С.38-44.
28. Прудіус О. Інноваційні технології управління талантами як інструмент розвитку екосистеми управління людськими ресурсами державної служби України. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. N 6(12). С. 257-270.
29. Сторожук, О., Заярнюк, О. Мотивація персоналу як основа талант-менеджменту в інноваційно-інтегрованих структурах. *Центрально-український науковий вісник. Економічні науки*. 2019. №2. С.115-123.
30. Тимошенко В. Талант-менеджмент як невід’ємна складова успіху організації. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 2022 .2(10), 59-64. <https://doi.org/10.32750/2022-0205>
31. Федулова Л. І., Ємельяненко Л. М. Інвестування в цифрову економіку: глобальні тенденції та практика України. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 6–13.
32. Щьокіна, Є., Задорожнюк, Н., Білоусова, І. Система управління талантами в сучасних організаціях. *Інфраструктура ринка: Електронний науково-практичний журнал*. 2020. №43. С.347-351.
33. Череп А., Воронкова В., Череп О. Цифрова трансформація суспільства як необхідна умова його інноваційного розвитку. *Теорія і практика інтелектуальної власності*. 2022. № 2. С. 68-73

34. Gannon, J., Clayton, D., Klenert, A. Mentoring Initiatives as Talent Management Innovations. *Talent Management Innovations in the International Hospitality Industry* / за заг. ред. Jooss, S., Burbach, R., Ruël, H. Bingley: Emerald Publishing Limited, 2022. С.99-125.
- 35.4. Chinsky R.M. Evergreen Talent: A Guide to Hiring and Cultivating a Sustainable Workforce. Red Wheel / Weiser, 208 p. 5. Collings D.G., Scullion H., Caligiuri P.M. 2020. Global Talent Management. Routledge. 250 p
36. Ansar, N., Baloch, A. Talent and Talent Management: Definition and Issues. *IBT Journal of Business Studies*. 2018. № 14.
37. Cappelli, P., & Keller, J. R. Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2024. №1(1), p. 305–331.
38. Meyers, M., Woerkom, M., Paauwe, J., Dries, N. HR managers' talent philosophies: prevalence and relationships with perceived talent management practices. *The International Journal of Human Resource Management*. 2020. № 31. С.562-588.
39. Tripathi, V., Mishra, S., Nanda, JK., Nigam, R. Talent Management: A NGO Perspective. *International Journal of Business and Management Invention*, 2019. №1. С. 56-63.
40. Wah, N.Z.E., Fernando, M.S. Designing A Talent Management Strategy to Enhance Talent Retention for High Performers in Non-Government Organization: A Case Study of Save the Children Organization, Myanmar. *Business Administration and Management Articles*. 2020. №2563. С.639- 652.