Менеджмент

УДК 331.108:008:004

Шостаковська Антоніна Віталіївна
доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту та логістики
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»
Shostakovska Antonina
Doctor of Economics, Associate Professor,
Professor of the Department of Management and Logistics
Private Higher Education Institution "European University"
ORCID: 0000-0001-8948-5777

Литвинов Єгор Володимирович
аспірант кафедри менеджменту та логістики
Приватного вищого навчального закладу «Європейський університет»
Lytvynov Yehor
Postgraduate Student of the Department of Management and Logistics
Private Higher Education Institution "European University"
ORCID: 0009-0006-1797-433X

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ГАЛУЗІ КУЛЬТУРИ
DIGITAL TOOLS FOR MANAGING THE SOCIAL DEVELOPMENT OF PERSONNEL IN THE CULTURAL SECTOR

Анотація. *Вступ. У сучасних умовах цифрової трансформації особливої актуальності набуває проблема соціального розвитку персоналу в галузі культури, яка поєднує творчу специфіку праці, проєктні форми зайнятості та виразну соціальну місію. Культурні організації*

функціонують у середовищі зростаючих вимог до гнучкості, інноваційності та соціальної відповідальності, що зумовлює необхідність модернізації підходів до управління персоналом. Водночас у наукових дослідженнях недостатньо уваги приділяється ролі цифрових HR-інструментів у забезпеченні соціального розвитку працівників саме у сфері культури.

Мета. Метою статті є теоретичне обґрунтування сутності соціального розвитку персоналу в галузі культури та дослідження ролі цифрових інструментів у його забезпеченні в умовах цифрової трансформації, а також систематизація сучасних цифрових HR-інструментів і визначення особливостей та обмежень їх упровадження в культурних організаціях.

Результати. У статті узагальнено підходи до трактування соціального розвитку персоналу як процесу підвищення якості трудового життя та накопичення соціального капіталу організації. Обґрунтовано, що специфіка культурної сфери – творчий характер праці, нестандартні форми зайнятості та місієорієнтованість діяльності – зумовлює необхідність застосування гнучких і соціально орієнтованих HR-політик. Доведено, що цифрові інструменти (системи дистанційного навчання, онлайн-платформи, менторські спільноти практики, корпоративні комунікаційні середовища та HR-аналітика) сприяють безперервному професійному розвитку персоналу, посиленню внутрішньої соціальної взаємодії, формуванню цифрової організаційної культури та підвищенню рівня залученості й мотивації працівників. Водночас виявлено ключові проблеми цифровізації HR-процесів у культурних установах, зокрема обмеженість фінансування, дефіцит цифрових компетентностей і опір змінам.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною оцінкою ефективності цифрових HR-інструментів у культурних організаціях, розробленням показників вимірювання соціального

розвитку персоналу та адаптацією міжнародного досвіду цифрової трансформації управління персоналом до українських реалій.

Ключові слова: *соціальний розвиток персоналу, управління розвитком персоналу, галузь культури, цифрові HR-інструменти, цифровізація HR-процесів, організаційна культура, HR-аналітика, цифрові компетентності, людський капітал.*

Summary. *Introduction. In the context of ongoing digital transformation, the issue of social development of personnel in the cultural sector is gaining particular relevance, as this sector combines the creative nature of work, project-based forms of employment, and a strong social mission. Cultural organizations operate in an environment of increasing demands for flexibility, innovation, and social responsibility, which necessitates the modernization of approaches to human resource management. At the same time, scholarly research still pays insufficient attention to the role of digital HR tools in ensuring the social development of employees specifically within the cultural sphere.*

Purpose. The purpose of this article is to provide a theoretical justification of the essence of social development of personnel in the cultural sector and to examine the role of digital tools in supporting this process under conditions of digital transformation, as well as to systematize modern digital HR tools and identify the specific features and limitations of their implementation in cultural organizations.Results. The article summarizes existing approaches to interpreting social development of personnel as a process of improving the quality of working life and accumulating organizational social capital. It is substantiated that the specific characteristics of the cultural sector—namely the creative nature of work, non-standard forms of employment, and mission-oriented activities-necessitate the application of flexible and socially oriented HR policies. It is demonstrated that digital tools (distance learning systems, online platforms, mentoring communities of practice, corporate communication environments, and HR

analytics) contribute to continuous professional development of personnel, strengthening of internal social interaction, formation of a digital organizational culture, and increased employee engagement and motivation. At the same time, key challenges of HR digitalization in cultural institutions are identified, including limited funding, a lack of digital competencies, and resistance to change.

Discussion. Prospects for further research are associated with the empirical evaluation of the effectiveness of digital HR tools in cultural organizations, the development of indicators for measuring social development of personnel, and the adaptation of international experience in the digital transformation of human resource management to Ukrainian realities.

Key words: *social development of personnel, human resource management, cultural sector, digital HR tools, digitalization of HR processes, organizational culture, HR analytics, digital competencies, social capital.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки та суспільства істотно змінюються підходи до управління людськими ресурсами, зокрема в соціально орієнтованих галузях. Галузь культури, що охоплює театри, музеї, бібліотеки, заклади мистецтва та креативні індустрії, характеризується високою залежністю результатів діяльності від людського потенціалу, рівня професійної підготовки, мотивації та соціальної залученості персоналу. Водночас саме ці організації часто функціонують в умовах обмеженого фінансування, нестабільності зайнятості та підвищених соціальних ризиків, що актуалізує проблему пошуку нових управлінських інструментів, здатних забезпечити сталий соціальний розвиток персоналу.

Цифрові технології відкривають нові можливості для трансформації управлінських процесів у сфері культури, зокрема у площині навчання, комунікації, оцінювання результатів праці та формування організаційної

культури. Використання цифрових інструментів управління персоналом дозволяє не лише підвищити ефективність адміністративних процедур, а й сприяти розвитку цифрових і професійних компетенцій працівників, посиленню нематеріальної мотивації, соціальної взаємодії та залученості до діяльності організації. Таким чином, цифровізація управління персоналом набуває соціального виміру, перетворюючись на важливий чинник підвищення якості трудового життя та соціальної стійкості культурних установ.

Разом із тим аналіз наукових джерел свідчить, що переважна більшість досліджень у сфері цифрового управління персоналом зосереджена на комерційних організаціях і бізнес-секторі, тоді як особливості галузі культури залишаються недостатньо висвітленими. Фрагментарно розглядаються окремі аспекти цифровізації культурних інституцій або розвитку креативних індустрій, однак відсутній системний підхід до вивчення цифрових інструментів саме як засобів управління соціальним розвитком персоналу. Це зумовлює наукову та практичну актуальність дослідження, спрямованого на узагальнення й систематизацію цифрових інструментів управління соціальним розвитком персоналу в галузі культури та оцінку їх управлінського потенціалу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі зростає увага до проблем цифровізації управління персоналом у сфері культури та креативних індустрій, зокрема в контексті соціального розвитку, формування компетенцій і професійної адаптації працівників. У дослідженні В. В. Бурназової та С. В. Матяш акцент зроблено на трансформації професійного профілю івент-менеджера в умовах цифрових і соціальних змін, де поряд із традиційними управлінськими та комунікативними функціями дедалі більшого значення набувають інформаційно-цифрові та рефлексивно-аналітичні компетентності [1]. Автори обґрунтовують необхідність безперервного оновлення знань і

навичок персоналу креативної сфери, що безпосередньо пов'язано з використанням цифрових інструментів управління розвитком людського капіталу.

Вагомий пласт досліджень присвячено цифровій трансформації управління культурними установами. У спільних працях І. Шевель, В. Білана, Р. Громадського та Т. Ялохи розглянуто інноваційні підходи до менеджменту закладів культури в цифрову епоху [2]. Автори доводять, що впровадження цифрових технологій сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, розширенню взаємодії з аудиторією та формуванню нових організаційних моделей. Водночас наголошується на наявності системних обмежень, зокрема недостатньому фінансуванні, низькому рівні цифрової грамотності персоналу, опорі організаційним змінам і потребі дотримання етичних стандартів у використанні цифрових даних, що безпосередньо впливає на соціальний розвиток працівників культурної сфери.

Окремий напрям становлять дослідження діджиталізації креативних індустрій і розвитку людського потенціалу. У працях Т. Власенко та М. Позняк показано [3], що цифрові платформи істотно розширюють можливості творчої самореалізації та професійної діяльності працівників культури, водночас висуваючи нові вимоги до їхніх цифрових компетенцій. У контексті сучасних викликів, зокрема воєнного часу, О. Коваленко, Т. Онисенко, О. Микитюк, Т. Кравченко та Т. Свиридюк підкреслюють роль креативних індустрій як драйвера інноваційного розвитку та соціальної стійкості, що актуалізує потребу в системному використанні цифрових інструментів управління персоналом [4].

Англомовне дослідження E. Van Laar, A. Van Deursen, J. Van Dijk, J. De Haan доповнюють ці підходи, акцентуючи на значущості цифрових навичок і необхідності їх цілеспрямованого розвитку в управлінні персоналом креативного сектору [5]. Водночас, попри значний науковий

доробок, у літературі недостатньо комплексно розкрито саме механізми застосування цифрових інструментів для управління соціальним розвитком персоналу в галузі культури, що зумовлює актуальність подальших досліджень у цьому напрямі.

Метою статті є теоретичне обґрунтування сутності соціального розвитку персоналу в галузі культури та дослідження ролі цифрових інструментів у його забезпеченні в умовах цифрової трансформації, систематизація сучасних цифрових HR-інструментів, що застосовуються для професійного й соціального розвитку працівників культурних організацій, аналіз можливостей їх використання для підвищення залученості, мотивації та якості трудового життя персоналу, а також виявлення основних проблем і перспектив інтеграції цифрових рішень у стратегії соціального розвитку культурної сфери.

Виклад основного матеріалу. У теорії економіки та менеджменту «соціальний розвиток персоналу» позначає цілеспрямований процес поліпшення соціальних умов праці й накопичення «соціального капіталу» організації [6, с. 52]. Таке тлумачення акцентує увагу на підвищенні якості трудового життя, гуманізації праці та розвитку людського потенціалу компанії. А. В. Шостаковська та Є.В. Литвинов уточнюють складові соціального розвитку персоналу: серед ключових характеристик виділено емоційний інтелект, соціальну адаптивність, комунікативні навички, соціальну відповідальність, етичні норми і лідерські якості працівників [7, с. 2]. Саме поєднання цих параметрів формує здатність працівників ефективно взаємодіяти у команді та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Сфера культури має низку унікальних особливостей праці, що впливають на соціальне управління персоналом. По-перше, творчий характер роботи ставить співробітникам особливі вимоги до інноваційності та нестандартного мислення. Культурні організатори та митці повинні

генерувати оригінальні ідеї й концепції, адже організатори культурної діяльності мають бути творчими особистостями, здатними розвивати інноваційні ідеї та мислити нестандартно [8, с. 83]. По-друге, зайнятість у культурі часто нестандартна і проєктна: працівники можуть залучатися до подій за контрактом на конкретні проєкти, що вимагає гнучких моделей роботи, що обумовлює потребу в нестандартних підходах до планування кадрів та соціального забезпечення.

Особлива місія культурних організацій також визначає HR-політику. Першим кроком у кадровому плануванні є формування чіткого розуміння місії, цінностей і стратегічних пріоритетів установи. Лише усвідомлення культурної цілі організації дозволяє розробити системні стратегії управління персоналом, які відповідають її унікальним завданням. Наприклад, програми професійного зростання в галузі культури можуть включати специфічні курси чи проєкти, пов'язані з мистецтвом, а соціальні ініціативи – роботи з громадами й аудиторіями, що підсилюють зв'язок співробітників з місією організації.

Усвідомлення місії та ціннісних орієнтирів культурної організації зумовлює не лише стратегічні напрями управління персоналом, а й вибір конкретних інструментів їх реалізації. В умовах цифрової трансформації реалізація місієорієнтованої HR-політики дедалі частіше здійснюється із залученням цифрових рішень, які забезпечують гнучкість, доступність та індивідуалізацію процесів професійного й соціального розвитку працівників. Саме цифрові інструменти дозволяють інтегрувати цілі організації у повсякденні практики навчання, комунікації та розвитку персоналу, зберігаючи при цьому специфіку культурної діяльності та її соціальну спрямованість.

У культурних організаціях активно впроваджуються онлайн-інструменти для розвитку персоналу. Наприклад, системи дистанційного навчання та платформи онлайн-курсів дозволяють співробітникам постійно

підвищувати кваліфікацію та опановувати нові технології незалежно від місцезнаходження. Завдяки цьому формується мережа постійного навчання: працівники можуть переглядати лекції, долучатися до професійних вебінарів, брати участь у віртуальних майстернях. Значну роль відіграють також менторські платформи і внутрішні спільноти практики [9, с. 4–5]. Через них молоді співробітники отримують підтримку досвідчених наставників, а усі працівники обмінюються знаннями та досвідом. Сучасні рішення навіть дозволяють будувати персоналізовані траєкторії розвитку: на основі оцінки компетенцій система підказує, яких курсів чи проєктів брати участь далі, щоб розвиватися в обраному напрямку.

Цифрова трансформація створює умови для посилення внутрішньої соціальної взаємодії. Всередині організацій застосовують інтранет-портали та корпоративні месенджери, де працівники можуть швидко ділитися новинами, обговорювати ідеї, формувати неформальні групи за інтересами. Такі платформи також стають простором для нематеріальної мотивації: наприклад, у корпоративних соціальних мережах впроваджують системи визнання й нагород, що зміцнює корпоративну культуру, адже «відчуття приналежності до спільноти» і визнання підвищують лояльність і натхнення працівників [10, с. 100].

Аналітичні інструменти стають потужним засобом управління соціальним розвитком. Вони дозволяють встановлювати показники залученості, задоволеності працівників, а також показники плинності кадрів і ефективності HR-процесів. Одним із таких інструментів є системи опитувань «pulse survey», що регулярно вимірюють настрої та потреби співробітників, – на підставі отриманих даних автоматично формуються дашборди для HR і менеджерів. HR-аналітика допомагає організаціям бути більш конкурентоспроможними, ефективніше управляти персоналом, знижувати витрати та одночасно підвищувати рівень задоволеності співробітників [11, с. 3–4]. Крім того, за правильного налаштування та

комплексного підходу HR-аналітичні системи здатні стати інструментом для досягнення стратегічних цілей організації. У культурних установах це дає змогу прогнозувати соціальні ризики і своєчасно коригувати політику заохочень та програм розвитку.

Водночас культуральна сфера стикається з низкою специфічних викликів при діджиталізації HR-процесів. Одна з головних перешкод – обмеженість фінансування культурних установ. Недостатній бюджет ускладнює закупівлю та обслуговування сучасних HR-систем. Дослідники відзначають також дефіцит кадрів та низький рівень цифрових навичок серед персоналу, що стримує впровадження нових технологій [7, с. 16].

Культурні установи часто стикаються з опором змінам: співробітники звикли до традиційних методів управління й побоюються впровадження нових цифрових систем, що зумовлює додаткові кадрові ризики та уповільнює процеси модернізації. Особливо гостро ця проблема проявляється в організаціях із тривалою історією та сталою професійною культурою, де домінують усталені практики й ієрархічні моделі управління. За таких умов цифрові інновації можуть сприйматися не як інструмент розвитку, а як загроза професійній автономії або стабільності зайнятості. З огляду на це необхідною є системна підтримка з боку держави та місцевих громад: як пропонують експерти, доцільно впроваджувати програми фінансового стимулювання, освітні проєкти та тренінги, спрямовані на підготовку працівників культури до цифрової трансформації та зниження соціальної напруги.

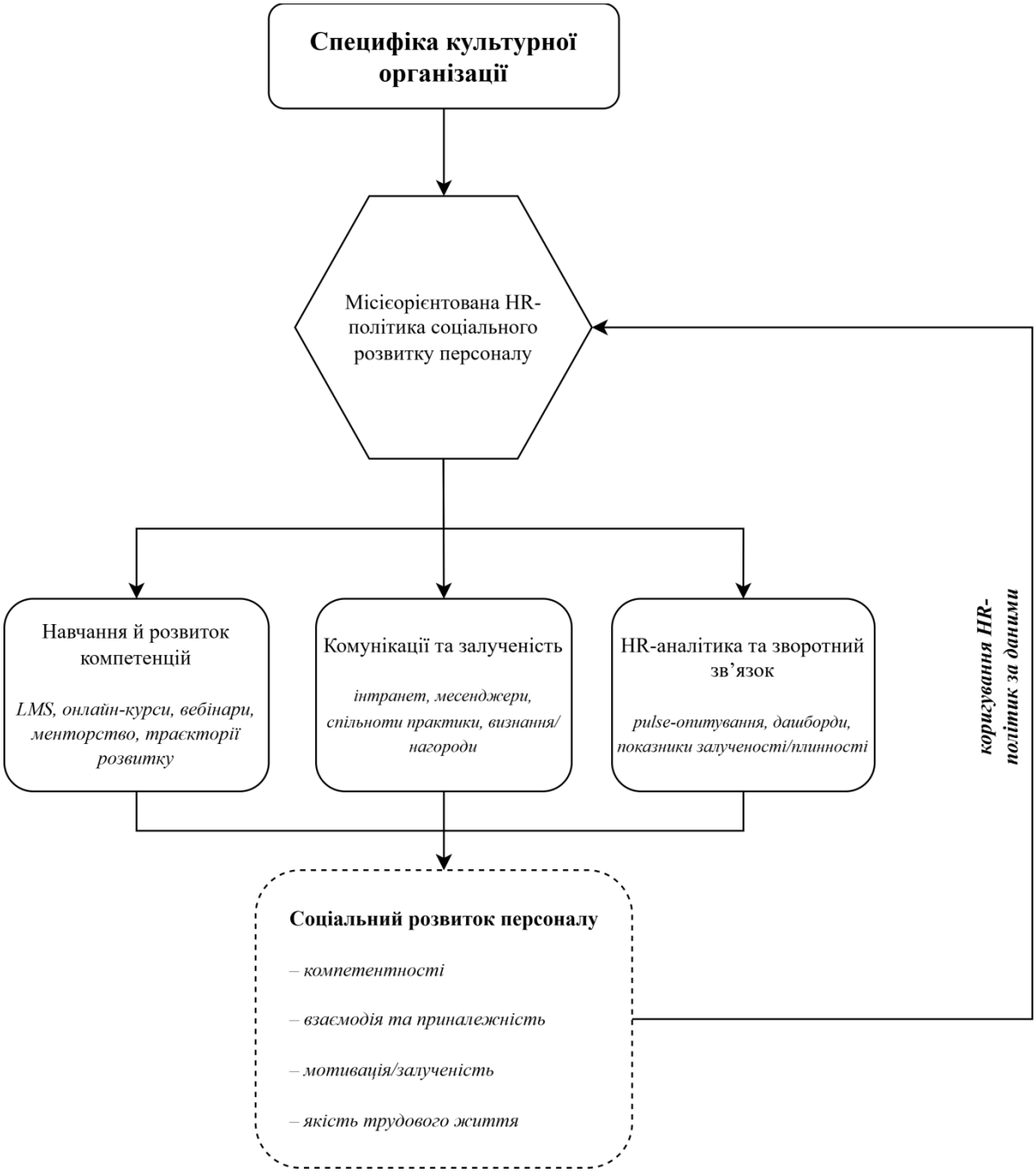


Рис. 1. Концептуальна схема застосування цифрових HR-інструментів для управління соціальним розвитком персоналу в культурних організаціях

Джерело: авторська розробка

Водночас перспективи інтеграції цифрових HR-інструментів у стратегії соціального розвитку культурних організацій є вагомими. Поступове, поетапне впровадження діджитал-рішень дозволяє підвищити гнучкість HR-політик, забезпечити інклюзивність змін і зорієнтувати

управління персоналом на потреби сучасного працівника. Зокрема, розвиток цифрових компетентностей персоналу у поєднанні з використанням HR-аналітики сприяє більш точному прогнозуванню кадрових потреб, зниженню плинності кадрів та підвищенню продуктивності праці. Такий підхід формує підґрунтя для сталого розвитку культурних організацій в умовах цифрової економіки та посилення їхньої соціальної ролі.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У результаті дослідження встановлено, що соціальний розвиток персоналу є ключовим чинником ефективного функціонування культурних організацій і водночас складним багатовимірним процесом, який охоплює соціальні, професійні, психологічні та етичні аспекти розвитку працівників.

Специфіка галузі культури – творчий характер праці, проєктні форми зайнятості та місієорієнтованість діяльності – зумовлює необхідність застосування гнучких і нестандартних підходів до управління персоналом, зорієнтованих не лише на економічну результативність, а й на розвиток людського та соціального капіталу. Обґрунтовано, що цифрові інструменти управління персоналом створюють нові можливості для реалізації соціально орієнтованої HR-політики в культурних установах, забезпечуючи безперервне навчання, посилення внутрішньої комунікації, нематеріальну мотивацію та аналітичну підтримку управлінських рішень.

Виявлено низку обмежень і ризиків цифровізації HR-процесів у сфері культури, серед яких ключовими є недостатній рівень фінансування, дефіцит цифрових компетентностей персоналу та опір організаційним змінам, що потребує системної підтримки з боку держави й місцевих громад. У цьому контексті перспективним напрямом є поетапне впровадження цифрових HR-інструментів у поєднанні з програмами підвищення кваліфікації та формування цифрової організаційної культури, що дозволяє знизити соціальну напругу й підвищити залученість

працівників. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на емпіричну оцінку ефективності окремих цифрових HR-рішень у культурних організаціях, розроблення систем соціальних KPI для галузі культури, а також порівняльний аналіз національного та міжнародного досвіду цифрового управління соціальним розвитком персоналу.

Література

1. Burnazova V. V., Matiash S. V. Event manager in the creative industries: functions, competencies, and training pathways. *Journal of strategic economic research*. 2025. № 2. С. 8–17. DOI: https://doi.org/10.30857/2786-5398.2025.2.1

2. Innovative approaches to the management of cultural institutions in the digital age / S. Matiash та ін. *International journal on culture, history, and religion*. 2025. Т. 7, № 1. С. 73–96. DOI: https://doi.org/10.63931/ijchr.v7i1.94

3. Vlasenko T., Pozniak M. Digitalization in creative industry for skill development. *Young scientist*. 2020. Т. 10, № 86. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-10-86-3

4. Development prospects of ukrainian creative industry enterprises under the challenges of wartime / O. Kovalenko та ін. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*. 2023. № 223. С. 60–66. DOI: https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/223-2/8

5. Twenty-first century digital skills for the creative industries workforce: perspectives from industry experts / E. Van Laar та ін. *First Monday*. 2019. DOI: https://doi.org/10.5210/fm.v24i1.9476

6. Бєлоусова Т. П. Управління соціальним розвитком персоналу сільськогосподарських підприємств. *Студентський науковий вісник*. 2016. № 1 (14). С. 51–56. URL: https://www.mnau.edu.ua/files/nauk_rob/studentresearchjournal153.pdf (дата звернення: 22.12.2025).

7. Шостаковська А. В., Литвинов Є. В. Особливості управління соціальним розвитком у закладах культури. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. С. 1–20. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17316823

8. Ostrovska H., Huzar U. Creativity management of staff in hospitality industry institutions. *Central Ukrainian scientific bulletin. Economic sciences*. 2023. № 9(42). С. 83–90. DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).83-90

9. Нестерук В. Цифрові інструменти як засіб реалізації підходів до дистанційного та гібридного управління. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-152

10. Бєляєва Н., Миколайчук І., Горбач О. Проблеми формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством під час війни. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 4. С. 98–103. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-14

11. Грідін О. Hr-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29

References

1. Burnazova V. V., Matiash S. V. (2025) Event manager in the creative industries: functions, competencies, and training pathways. *Journal of Strategic Economic Research*, no. 2, pp. 8–17. https://doi.org/10.30857/2786-5398.2025.2.1 [in Ukrainian].

2. Matiash S., Shevel I., Bilan V., Hromadskyi R., Yalokha T. (2025) Innovative approaches to the management of cultural institutions in the digital age. *International Journal on Culture, History, and Religion*, vol. 7, no. 1, pp. 73–96. https://doi.org/10.63931/ijchr.v7i1.94 [in Ukrainian].

3. Vlasenko T., Pozniak M. (2020) Digitalization in creative industry for skill development. *Young Scientist*, vol. 10, no. 86. https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-10-86-3 [in Ukrainian].

4. Kovalenko O., Onysenko T., et al. (2023) Development prospects of Ukrainian creative industry enterprises under the challenges of wartime. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, no. 223, pp. 60–66. https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/223-2/8 [in Ukrainian].

5. Van Laar E., Van Deursen A. J. A. M., Van Dijk J. A. G. M., De Haan J. (2019) Twenty-first century digital skills for the creative industries workforce: perspectives from industry experts. *First Monday*, vol. 24, no. 1. https://doi.org/10.5210/fm.v24i1.9476

6. Belousova T. P. (2016) Upravlinnia sotsialnym rozvytkom personalu silskohospodarskykh pidpryiemstv [Management of social development of personnel of agricultural enterprises]. Studentskyi Naukovyi Visnyk, no. 1(14), pp. 51–56. Available at: https://www.mnau.edu.ua/files/nauk_rob/studentresearchjournal153.pdf [in Ukrainian].

7. Shostakovska A. V., Lytvynov Ye. V. (2025) Osoblyvosti upravlinnia sotsialnym rozvytkom u zakladakh kultury [Features of managing social development in cultural institutions]. *Aktualni Pytannia Ekonomichnykh Nauk*, pp. 1–20. https://doi.org/10.5281/zenodo.17316823 [in Ukrainian].

8. Ostrovska H., Huzar U. (2023) Creativity management of staff in hospitality industry institutions. *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*, no. 9(42), pp. 83–90. https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).83-90

9. Nesteruk V**.** (2025) Tsyfrovi instrumenty yak zasib realizatsii pidkhodiv do dystantsiinoho ta hibrydnoho upravlinnia [Digital tools as a means of implementing remote and hybrid management approaches]. *Economy and Society*, no. 74. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-152 [in Ukrainian].

10. Bieliaieva N., Mykolaichuk I., Horbach O. (2024) Problemy formuvannia efektyvnykh komunikatsii v upravlinni pidpryiemstvom pid chas viiny [Problems of forming effective communications in enterprise management during wartime]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, no. 4, pp. 98–103. https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-14 [in Ukrainian].

11. Gridin O. (2024) HR-analityka yak kliuchovyi instrument systemy upravlinnia personalom suchasnoi orhanizatsii [HR analytics as a key tool of the personnel management system of a modern organization]. *Economy and Society*, no. 62. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29 [in Ukrainian].