

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В. ДАЛЯ
(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
(назва факультету)

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра
(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему: Розвиток персоналу бюджетних закладів у сфері культури

здобувач (ка) 4 курсу групи МЕН-22д


спеціальність: 073 Менеджмент

освітньо-професійна програма: Менеджмент

Копцева О.І.
(ПІБ здобувача)


(підпис)

Керівник д.е.н., проф. О.О. Хандій
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)


(підпис)


СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут, факультет, відділення факультет економіки і управління
Кафедра, циклова комісія кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного
управління, менеджменту та маркетингу

 д.е.н., проф. О.О.
Хандій

31 березня 2026 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Копцева Оксана Іванівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Розвиток персоналу бюджетних закладів у сфері культури

керівник роботи Хандій Олена Олексіївна, д.е.н., проф.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від « 14 » 04 2026 р. № 79/14

2. Строк подання здобувачем роботи « 15 » червня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи Нормативно-правові акти України у сфері культури, праці та управління персоналом; наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань управління персоналом, мотивації праці та розвитку кадрового потенціалу; статистичні та аналітичні матеріали щодо діяльності закладів культури; внутрішня документація та організаційні матеріали КЗ «СМПК»; результати дослідження мотиваційного профілю працівників закладу.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ БЮДЖЕТНИХ ЗАКЛАДІВ

2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ КЗ «СІВЕРСЬКОДОНЕЦЬКИЙ МІСЬКИЙ ПАЛАЦ КУЛЬТУРИ»

3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ КЗ «СІВЕРСЬКОДОНЕЦЬКИЙ МІСЬКИЙ ПАЛАЦ КУЛЬТУРИ»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Таблиці, рисунки та інший демонстраційний матеріал

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання « 01 » квітня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН


№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження та надання теми роботи	квітень 2026 р.	
2	Обґрунтування актуальності теми роботи	квітень 2026 р.	
3	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	квітень 2026 р.	
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи	квітень 2026 р.	
5	Збір інформації для написання другого розділу роботи	травень 2026 р.	
6	Надання матеріалів по другому розділу роботи	травень 2026 р.	
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	травень 2026 р.	
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	червень 2026 р.	
9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	червень 2026 р.	
10	Підготовка доповіді до захисту роботи	червень 2026 р.	

Здобувач


(підпис)

Копцева О.І.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Хандій О.О.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Текст стор. 70, табл. 16, рис. 5

Управління персоналом, розвиток персоналу, кадрова політика, мотивація персоналу, бюджетні заклади культури, професійний розвиток, організаційна структура, система стимулювання, КЗ «Сіверськодонецький міський Палац культури».

У кваліфікаційній роботі бакалавра досліджено теоретичні та практичні аспекти управління розвитком персоналу у бюджетних закладах культури. Розглянуто сучасні підходи до управління персоналом, нормативно-правове забезпечення кадрової політики та особливості функціонування системи управління персоналом у сфері культури.

Проведено аналіз діяльності КЗ «Сіверськодонецький міський Палац культури», охарактеризовано організаційну структуру управління, досліджено кадровий склад, систему мотивації та стимулювання працівників. Здійснено оцінку системи оплати праці, морального заохочення та професійного розвитку персоналу. Виявлено основні проблеми кадрової системи закладу, зокрема недостатній рівень матеріальної мотивації, дефіцит кадрів, обмежені можливості професійного навчання та високий рівень психологічного навантаження працівників.

У роботі запропоновано напрями удосконалення системи управління персоналом, заходи щодо підвищення ефективності розвитку й навчання працівників, а також здійснено оцінку ефективності запропонованих заходів. Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення кадрової політики та системи розвитку персоналу у бюджетних закладах культури.

ABSTRACT

Koptseva O. Development of Personnel of Budgetary Institutions in the Field of Culture. The manuscript.

Bachelor's qualification work in the specialty 073 "Management", educational and professional program "Management". Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Ministry of Education and Science of Ukraine. Kyiv, 2026.

The bachelor's qualification work explores the theoretical and practical aspects of personnel development management in budgetary institutions in the sphere of culture. Modern approaches to personnel management, employee motivation and professional development of personnel are considered. The regulatory and legal framework of the personnel management system in the public sector is analyzed and the features of personnel policy in cultural institutions are determined. The work provides a comprehensive analysis of the activities of the Municipal Institution "Siverskodonetsk City Palace of Culture", characterizes its organizational management structure, considers the composition of the personnel, the system of motivation and professional development of personnel. The main indicators of the institution's performance were assessed, key problems of staffing, employee motivation and HR management were identified. In the section devoted to the development of proposals for improving personnel development, directions for improving the HR management system were substantiated. Measures were proposed to increase the effectiveness of professional training and staff development, increase digital competencies, improve the motivation system and strengthen social and psychological support for employees. The effectiveness of the proposed measures was assessed and the expected results of their implementation were determined to increase the efficiency of the cultural institution.

Key words: personnel development, personnel management, personnel policy, employee motivation, professional development, budgetary cultural institutions, organizational structure, motivation system, digital competencies. Municipal institution "Siverskodonetsk City Palace of Culture"

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ БЮДЖЕТНИХ ЗАКЛАДІВ	10
1.1. Сутність та значення розвитку персоналу в сучасних умовах	10
1.2. Особливості управління персоналом у бюджетній сфері	16
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ КЗ «СІВЕРСЬКОДОНЕЦЬКИЙ МІСЬКИЙ ПАЛАЦ КУЛЬТУРИ»	26
2.1. Загальна характеристика діяльності закладу	26
2.2. Аналіз кадрового потенціалу та системи управління персоналом	33
2.3. Оцінка системи мотивації персоналу	44
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	50
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ КЗ «СІВЕРСЬКОДОНЕЦЬКИЙ МІСЬКИЙ ПАЛАЦ КУЛЬТУРИ»	53
3.1. Напрями удосконалення системи управління персоналом КЗ «СМПК»	53
3.2. Заходи щодо вдосконалення системи розвитку персоналу та оцінка їх ефективності	55
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	63
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67

ВСТУП

У сучасному світі, де соціальні та культурні процеси набувають дедалі більшої динаміки, особливого значення набуває питання формування та вдосконалення кадрового потенціалу закладів культури.

Персонал культурних установ виконує не лише професійні функції, а й відіграє ключову роль у формуванні духовних цінностей, збереженні національної спадщини та забезпеченні доступу громадян до культурних благ. Саме тому питання розвитку персоналу набуває стратегічного значення для ефективності діяльності закладів культури. Особливої актуальності це набуває для релокованих установ, які змушені працювати в нових соціально-економічних умовах та інтегруватися у приймаючі громади. У таких закладах кадровий розвиток стає не лише інструментом професійної підтримки, а й засобом збереження культурної ідентичності та забезпечення безперервності культурного життя в умовах воєнних викликів.

Актуальність теми зумовлена тим, що знання та навички працівників швидко втрачають актуальність, а культурна сфера потребує впровадження інноваційних форм роботи, використання інформаційно-комунікативних технологій та нових методів комунікації з громадськістю. Водночас бюджетні установи стикаються з обмеженим фінансуванням, що ускладнює реалізацію комплексних програм професійного розвитку. Це створює необхідність пошуку оптимальних моделей управління персоналом, які б поєднували традиційні підходи з сучасними інноваційними практиками. Особливо гостро ця проблема проявляється у воєнних умовах, коли релоковані заклади культури виконують не лише професійні функції, а й стають осередками духовної підтримки, збереження культурної ідентичності та інтеграції нових громад. Саме тому питання розвитку персоналу в таких установах набуває стратегічного значення для забезпечення їхньої стійкості та безперервності культурного життя.

Інноваційні практики у сфері управління персоналом не відображаються у вакуумі – вони спираються на багаторічні дослідження та концепції, що

сформували наукову основу сучасного менеджменту. Види класичної теорії мотивації Абрахама Маслоу й Фредеріка Герцберга до сучасних підходів Майкла Армстронга та українських учених – Анатолія Колота, Людмили Балабанової, Олександра Грішнєвої – усі вони заклали фундамент для розуміння й кадрового потенціалу.

У роботах науковців розглядаються питання розвитку персоналу, професійного навчання, мотивації працівників та удосконалення кадрової політики організацій. Водночас специфіка функціонування бюджетних закладів культури, особливо в умовах воєнного стану та релокації, висуває нові виклики, які потребують подальшого обґрунтованого наукового осмислення.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження теоретичних основ та практичних аспектів розвитку персоналу бюджетних закладів культури, аналіз існуючих проблем у кадровій політиці та визначення напрямів її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети передбачається виконання таких завдань:

- розглянути сутність та значення розвитку персоналу в сучасних умовах;
- проаналізувати моделі та концепції управління розвитком персоналу;
- дослідити нормативно-правове забезпечення кадрової політики у сфері культури;
- визначити особливості управління персоналом у релокованих бюджетних закладах;
- запропонувати практичні заходи щодо удосконалення системи розвитку персоналу.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом у релокованих бюджетних закладах культури.

Предметом дослідження – теоретичні та практичні аспекти розвитку персоналу, його мотивації та професійного навчання.

Кваліфікаційна робота передбачає комплексний аналіз кадрової політики релокованих бюджетних закладів культури та розробці пропозицій щодо її вдосконалення з урахуванням специфічних викликів воєнного стану, процесів

переміщення установ та адаптації їх персоналу до нових соціально-економічних умов.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: методи аналізу та синтезу – для вивчення теоретичних основ розвитку персоналу; метод порівняння – для оцінки динаміки кадрових показників; статистичний метод – для аналізу чисельності персоналу та показників діяльності закладу; методи SWOT- та SNW-аналізу – для оцінки сильних і слабких сторін кадрового потенціалу КЗ «Сіверськодонецький міський Палац культури»; графічний метод – для наочного представлення результатів дослідження. Крім того, на основі матеріалів переддипломної практики було здійснено вибір для дослідження саме релокованого підприємства, що забезпечило практичну спрямованість та прикладний характер роботи.

Отже, дослідження має не лише теоретичну, але й прикладну цінність: запропоновані заходи можуть стати інструментом підвищення ефективності діяльності релокованих закладів культури, створення сприятливого середовища для творчої самореалізації працівників та забезпечення сталого розвитку культурної сфери в умовах сучасних викликів. Саме це визначає актуальність і новизну роботи та окреслює її практичну значущість для культурної політики України.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

БЮДЖЕТНИХ ЗАКЛАДІВ

1.1. Сутність та значення розвитку персоналу в сучасних умовах

Ефективність діяльності бюджетних закладів культури значною мірою визначається рівнем розвитку персоналу. У сучасних умовах, коли знання та навички швидко втрачають актуальність, а сфера культурних послуг перебуває у стані постійних трансформацій, здатність організації забезпечувати безперервний професійний і творчий розвиток працівників стає вирішальним чинником суспільної значущості та конкурентоспроможності закладу [1]. Розвиток персоналу охоплює не лише систематичне навчання й підвищення кваліфікації, а й стимулювання творчих здібностей, удосконалення комунікативних навичок, опанування інформаційно-комунікаційних технологій та їх інтеграцію у культурну діяльність [3]. Це комплексний процес, у якому взаємодіють психологічний, педагогічний, соціальний та економічний аспекти.

Особливої ваги набуває всебічний розвиток особистості працівника культури, що передбачає гармонійне поєднання професійних компетенцій, творчого потенціалу, моральних цінностей та здатності до інновацій [3]. У цьому контексті професійний розвиток означає не лише адаптацію до нових завдань, а й розширення спектра культурних послуг та підвищення їхньої якості.

Водночас бюджетні заклади культури виконують важливу соціальну місію: їхні працівники не лише реалізують професійні функції, а й формують культурні цінності суспільства, зберігають національну спадщину та підтримують творчі ініціативи громад [1]. Це зумовлює необхідність створення цілісної системи розвитку персоналу, яка включає професійну адаптацію молодих фахівців, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів відповідно до актуальних тенденцій у культурі, стимулювання творчої активності через участь у фестивалях, конкурсах і проєктах, а також упровадження інноваційних форм

навчання – дистанційних курсів, мультимедійних програм і тренінгів з інформаційно-комунікаційних технологій у сфері культури.

Ефективна робота бюджетних закладів культури, особливо тих, що зазнали релокації, значною мірою залежить від рівня розвитку їхнього персоналу. У сучасних умовах, коли знання та навички швидко втрачають актуальність, а сфера культурних послуг перебуває у стані постійних змін, здатність організації забезпечувати безперервний розвиток працівників стає вирішальним чинником ефективності діяльності та суспільної значущості закладу [1]. Розвиток персоналу в культурних установах охоплює не лише професійне навчання, а й стимулювання творчих здібностей, удосконалення комунікативних навичок, опанування інформаційно-комунікаційних технологій та їх інтеграцію у культурну практику [3]. Це комплексний процес, у якому взаємодіють психологічний, педагогічний, соціальний і економічний аспекти.

Бюджетні заклади культури виконують важливу соціальну місію, адже їхні працівники не лише реалізують професійні функції, а й формують культурні цінності суспільства, зберігають національну спадщину та підтримують творчі ініціативи громад [1].

Особливої актуальності це завдання набуває для релокованих установ, які змушені адаптуватися до нових соціально-економічних умов та забезпечувати безперервність культурного життя у приймаючих громадах. Така специфіка зумовлює необхідність створення цілісної системи розвитку персоналу, що включає професійну адаптацію молодих фахівців, перепідготовку й підвищення кваліфікації кадрів відповідно до актуальних тенденцій у культурі, стимулювання творчої активності через участь у фестивалях, конкурсах і проєктах, а також упровадження інноваційних форм навчання – дистанційних курсів, мультимедійних програм і тренінгів з інформаційно-комунікаційних технологій у сфері культури.

Саме така система дозволяє релокованим закладам не лише зберігати свою соціальну місію, а й сприяти сталому розвитку культурної сфери в умовах воєнних викликів.

Водночас слід враховувати, що бюджетні установи культури функціонують в умовах обмеженого фінансування, що істотно впливає на можливості розвитку їхнього персоналу. Реалізація відповідних програм значною мірою залежить від державної підтримки, залучення міжнародних грантів та внутрішньої мотивації працівників [3]. Світовий досвід підтверджує, що інвестиції у людський капітал у сфері культури забезпечують вагомий соціальний ефект, хоча кількісне вимірювання прямого економічного результату таких вкладень є складним завданням [1]. Саме тому розвиток персоналу слід розглядати як стратегічний напрям, що визначає не лише ефективність діяльності окремих закладів, а й загальний рівень культурного поступу суспільства.

Таким чином, розвиток персоналу в бюджетних закладах культури слід розглядати не лише як необхідний інструмент підвищення ефективності їхньої діяльності, але й як стратегічний ресурс, що забезпечує збереження культурної спадщини, формування творчого середовища та сприяє сталому розвитку суспільства загалом [3].

Управління розвитком персоналу в бюджетних закладах культури здійснюється на основі різних моделей та концепцій, що відображають сучасні тенденції у сфері менеджменту. Вибір конкретної моделі залежить від стратегічних цілей закладу, його ресурсних можливостей та соціальної місії. Традиційні моделі.

Адміністративна та функціональна моделі базуються на ієрархічній структурі управління, чіткій регламентації трудових процесів та контролі виконання завдань. У сфері культури вони забезпечують стабільність і відповідність нормативним вимогам, проте обмежують творчий потенціал працівників.

Компетентнісна модель.

Ця концепція передбачає визначення ключових компетенцій, необхідних для ефективної діяльності, та формування системи їх розвитку. Для працівників закладів культури особливе значення мають комунікативні, організаційні та

творчі компетенції, що дозволяють адаптуватися до змін та впроваджувати інновації.

Модель безперервного навчання.

Згідно з концепцією «навчання протягом усього життя», розвиток персоналу має здійснюватися постійно, шляхом участі у тренінгах, семінарах, майстер-класах, а також через дистанційні освітні програми. Це дозволяє підтримувати актуальність знань і сприяє розвитку творчих здібностей [1].

Мотиваційні концепції.

Теорії потреб А. Маслоу, двофакторна теорія мотивації Ф. Герцберга та теорія очікувань В. Врума становлять методологічну основу для аналізу матеріальних і нематеріальних стимулів у сфері праці. Їх застосування дозволяє комплексно враховувати різні рівні потреб працівників та чинники, що впливають на їхню мотивацію.

У контексті діяльності закладів культури особливого значення набувають нематеріальні стимули, серед яких провідну роль відіграють професійне визнання, можливості творчої самореалізації та участь у культурних проєктах [2]. Саме ці чинники забезпечують внутрішню мотивацію працівників, сприяють підвищенню якості культурних послуг та формують умови для сталого розвитку інституцій.

Інноваційні концепції.

Концепція *«організації, що навчається»* спрямована на створення умов для колективного навчання та обміну знаннями, а концепція *«управління знаннями»* зосереджує увагу на використанні інформаційно-комунікативних технологій для накопичення та поширення досвіду. У закладах культури це відкриває можливості для інтеграції цифрових інструментів у щоденну роботу та розвитку нових форм культурної діяльності [2].

Таким чином, сучасні моделі управління персоналом поєднують традиційні адміністративні методи з інноваційними практиками, орієнтованими на компетентнісний розвиток, мотивацію та безперервне навчання, що

забезпечує ефективність кадрової політики й підтримує сталий розвиток культурних інституцій.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика основних моделей і концепцій управління
розвитком персоналу

Модель\Концепція	Характеристика	Переваги	Недоліки
Традиційні (адміністративна, функціональна)	Ієрархічна структура, регламентація процесів, контроль виконання завдань.	Стабільність, відповідність нормативним вимогам.	Обмеження творчого потенціалу, низька гнучкість.
Компетентнісна модель	Формування системи розвитку ключових компетенцій (комунікативних, творчих, організаційних).	Орієнтація на професійні та творчі навички, адаптація до змін.	Потребує значних ресурсів для оцінки та розвитку компетенцій.
Безперервне навчання (lifelong learning)	Постійне оновлення знань через тренінги, семінари, дистанційні курси.	Підтримка актуальності знань, розвиток творчих здібностей.	Високі витрати часу та коштів, залежність від фінансування.
Мотиваційні концепції (Маслоу, Герцберг, Врум)	Використання матеріальних і нематеріальних стимулів для розвитку персоналу.	Підвищення залученості, стимулювання творчої самореалізації.	Матеріальні стимули обмежені бюджетом; нематеріальні – складні для вимірювання.
Інноваційні (організація, що навчається; управління знаннями)	Колективне навчання, обмін знаннями, інформаційно- комунікаційні технології.	Інтеграція інновацій, розвиток цифрових компетенцій, підвищення ефективності.	Потребує сучасної інфраструктури та високої мотивації персоналу.

Отже, розглянуті моделі та концепції формують теоретичну основу для подальшого дослідження проблематики розвитку персоналу.

Наступним важливим етапом є аналіз нормативно-правового забезпечення діяльності бюджетних закладів культури, що дозволяє окреслити законодавчі рамки та механізми реалізації кадрової політики. Розвиток персоналу у таких установах регламентується системою нормативно-правових актів, які визначають основні напрями кадрової політики, соціальні гарантії та механізми професійного навчання. Ця система охоплює як загальнодержавні

законодавчі акти, так і галузеві положення та стратегічні програми, що забезпечують комплексний підхід до формування та реалізації кадрової політики у сфері культури.

Основні законодавчі акти України:

- Конституція України – гарантує право громадян на освіту, культурний розвиток та доступ до культурних цінностей.
- Закон України «Про культуру» – визначає правові засади діяльності закладів культури, включаючи кадрову політику, професійний розвиток та соціальний захист працівників.
- Закон України «Про освіту» – регламентує систему безперервного навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників культурної сфери.
- Закон України «Про професійний розвиток працівників» – встановлює механізми підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів.
- Трудовий кодекс України – визначає правові норми щодо умов праці, оплати, мотивації та гарантій для працівників бюджетної сфери.
- Бюджетний кодекс України – регламентує фінансування закладів культури, у тому числі витрати на розвиток і навчання персоналу.

Галузеві нормативні акти:

- Закон України «Про бібліотеки і бібліотечну справу» – встановлює державні соціальні нормативи забезпечення населення бібліотечними послугами та визначає кадрові вимоги до бібліотечних працівників.
- Постанова КМУ від 06.02.2019 № 72 – «Про державні соціальні нормативи забезпечення населення публічними бібліотеками в Україні»; регламентує кадрове забезпечення бібліотечної системи.
- Наказ Міністерства культури України № 686 від 09.08.2018 – «Про затвердження Положення про мистецьку школу»; встановлює вимоги до педагогічного складу мистецьких навчальних закладів.
- Постанова Кабінету Міністрів України від 30.08.2002 року № 1298 «Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і

коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери» (зі змінами).

- Наказ Міністерства культури України від 18.10.2005 року № 745 «Про впорядкування умов оплати праці працівників культури на основі Єдиної тарифної сітки» (зі змінами).

Стратегічні документи та програми:

- Державні та регіональні програми розвитку культури, що передбачають заходи з підвищення кваліфікації працівників.
- Аналітичні матеріали Міністерства культури України, які визначають ключові тенденції та ризики у фінансуванні культурної сфери.
- Міжнародні угоди та грантові програми (наприклад, програми ЄС «Креативна Європа» 2021-2027), що створюють додаткові можливості для навчання та стажування працівників закладів культури.

Отже, нормативно-правове забезпечення розвитку персоналу бюджетних закладів культури формує комплексну систему регулювання трудових, професійних та соціально-економічних відносин у сфері культури. Законодавчі та галузеві нормативні акти визначають основні принципи кадрової політики, умови професійного розвитку працівників, механізми підвищення кваліфікації та соціального захисту персоналу.

Проведений аналіз засвідчив, що чинна нормативно-правова база створює необхідні передумови для розвитку кадрового потенціалу закладів культури.

Водночас її практична реалізація значною мірою залежить від рівня фінансування, кадрового забезпечення та ефективності управління конкретною установою. Особливого значення у цьому контексті набуває державна підтримка програм професійного навчання, цифровізації культурної сфери та розвитку сучасних компетентностей працівників [20; 22]. Разом із тим сучасні кризові виклики – скорочення фінансових ресурсів, релокація закладів культури та кадрові втрати – актуалізують потребу подальшого вдосконалення нормативно-правового регулювання у сфері розвитку персоналу. Це передбачає посилення державних механізмів підтримки професійного навчання,

розширення можливостей міжнародної співпраці та впровадження сучасних підходів до управління персоналом у бюджетних установах культури.

1.2. Особливості управління персоналом у бюджетній сфері

Управління персоналом у бюджетних закладах культури має низку специфічних рис, що суттєво відрізняють його від кадрової політики комерційних організацій. Ці особливості зумовлені соціальною місією культурних інституцій, яка передбачає збереження та поширення культурних цінностей, формування духовного середовища та забезпечення доступності культурних послуг для широких верств населення. Важливим чинником є також обмеженість фінансових ресурсів, що потребує пошуку альтернативних механізмів мотивації та розвитку персоналу.

Саме тому управління кадрами у сфері культури набуває стратегічного значення, адже воно поєднує соціальну відповідальність із необхідністю ефективного використання наявних ресурсів, створюючи умови для творчої самореалізації працівників та сталого розвитку закладів у сучасних умовах.

1. Обмежене фінансування.

Бюджетні установи культури фінансуються переважно за рахунок державного та місцевих бюджетів, що визначає рівень заробітної плати, можливості для професійного розвитку та соціального захисту працівників. Водночас така модель фінансування створює потребу у пошуку додаткових джерел ресурсів – грантів, благодійних внесків та міжнародних програм.

Особливої актуальності це питання набуває для релокованих закладів культури, які в умовах воєнних викликів змушені адаптуватися до нових соціально-економічних реалій та забезпечувати безперервність культурної діяльності у приймаючих громадах. Для них залучення зовнішніх фінансових джерел стає не лише інструментом підтримки кадрового потенціалу, а й

стратегічною умовою збереження соціальної місії та розвитку культурної сфери в умовах обмежених бюджетних можливостей.

2. Соціальна спрямованість кадрової політики.

Працівники закладів культури виконують не лише професійні функції, а й надзвичайно важливу соціальну місію – вони формують систему культурних цінностей, сприяють збереженню національної спадщини та забезпечують культурну інтеграцію громади. Їхня діяльність виходить за межі суто трудових обов'язків, адже саме вони стають носіями духовних орієнтирів та рушійною силою культурного розвитку суспільства. У цьому контексті управління персоналом у бюджетній сфері має враховувати не лише організаційні та економічні аспекти, а й суспільну значущість праці культурних фахівців.

Особливої актуальності це набуває для релокованих закладів культури, які змушені працювати в нових соціально-економічних умовах, забезпечуючи безперервність культурного життя у приймаючих громадах. Для них ефективне управління персоналом стає запорукою збереження культурної ідентичності та створення простору для творчої самореалізації працівників навіть у кризових обставинах.

3. Мотивація персоналу.

У бюджетних закладах культури матеріальні стимули часто залишаються обмеженими, що зумовлює особливу роль нематеріальних чинників мотивації: визнання професійних досягнень, можливість творчої самореалізації, участь у культурних проєктах, гнучкі умови праці.

В умовах цифровізації та поширення дистанційних форматів дедалі більшого значення набуває організація онлайн-роботи, яка відкриває нові можливості для професійного розвитку та залучення працівників до культурних процесів незалежно від їхнього місця перебування. Особливо актуальним це є для релокованих закладів культури, що здійснюють діяльність у багатьох громадах України: вони змушені адаптувати кадрову політику до нових соціально-економічних реалій, забезпечуючи одночасно інтеграцію персоналу у локальні спільноти та підтримку культурної тяглості.

У таких умовах керівники мають застосовувати комплексні мотиваційні програми, орієнтовані на розвиток внутрішньої мотивації працівників, поєднуючи традиційні форми стимулювання з інноваційними підходами до організації праці.

4. Організаційна структура.

Заклади культури мають специфічну організаційну структуру, яка поєднує адміністративні та творчі підрозділи. Управління персоналом у таких умовах потребує балансу між регламентованими функціями та творчою свободою працівників.

5. Професійний розвиток.

Управління персоналом у бюджетних закладах культури має комплексний характер і поєднує адміністративні, соціальні та творчі аспекти. Його специфіка полягає в необхідності забезпечення балансу між обмеженими фінансовими ресурсами та високими суспільними очікуваннями щодо якості культурних послуг. Ефективна кадрова політика повинна враховувати соціальну місію закладів культури, сприяти професійному розвитку працівників, підвищенню їх мотивації та впровадженню сучасних управлінських підходів.

Особливістю кадрової політики у бюджетних закладах культури є необхідність безперервного професійного розвитку працівників, зокрема у сфері інформаційно-комунікаційних технологій, сучасних комунікацій та інноваційних форм культурної діяльності. Систематичне підвищення кваліфікації персоналу забезпечує зростання якості культурних послуг, створює умови для творчої самореалізації та сприяє адаптації закладів культури до актуальних суспільних викликів. Завдяки цьому установи ефективніше виконують свої соціально-культурні функції та відповідають потребам громади.

Важливим елементом системи управління персоналом у бюджетних закладах культури є кадрове планування, яке спрямоване на визначення потреби установи в трудових ресурсах, формування оптимального кадрового складу та забезпечення його відповідності стратегічним цілям розвитку. Для закладів культури ключовим є наявність кваліфікованих творчих працівників,

керівників колективів, організаторів культурно-масових заходів та інших фахівців культурно-мистецької сфери, від професійної компетентності яких безпосередньо залежить результативність діяльності установи. Кадрове планування включає оцінювання наявного кадрового потенціалу, прогнозування майбутньої потреби в персоналі, аналіз кадрових ресурсів та розроблення заходів щодо підбору, адаптації, навчання й утримання працівників. В умовах обмеженого фінансування особливого значення набуває раціональне використання наявних трудових ресурсів, оптимізація кадрової структури та підвищення ефективності діяльності персоналу.

Сучасні заклади культури функціонують під впливом численних зовнішніх чинників, серед яких демографічні зміни, міграційні процеси, цифровізація суспільства та наслідки воєнного стану. Такі обставини зумовлюють дефіцит кадрів і потребують від керівників більш ретельного прогнозування кадрових потреб, формування кадрового резерву та створення умов для професійного розвитку працівників [9; 12].

Особливої актуальності ці завдання набувають для релокованих закладів культури, які змушені працювати в нових соціально-економічних умовах та забезпечувати культурну тяглість у приймаючих громадах. Їхня кадрова політика має враховувати не лише потребу у збереженні кваліфікованих кадрів, а й необхідність інтеграції нових працівників, здатних реалізовувати культурні проекти в умовах обмежених ресурсів та багатолокальної діяльності.

У цьому контексті особливого значення набуває розвиток сучасних компетентностей, зокрема у сфері цифрових технологій та комунікацій, що дозволяє релокованим установам підтримувати ефективність роботи, забезпечувати доступність культурних послуг та сприяти соціальній згуртованості громад.

Аналіз кадрового потенціалу є фундаментальним етапом кадрового планування, адже саме він дозволяє визначити рівень освіти, професійної підготовки, досвіду роботи та вікову структуру персоналу. У практичному вимірі це означає оцінювання конкретних компетентностей:

- цифрові навички (робота з інформаційно-комунікаційними технологіями, мультимедійними платформами, електронним документообігом);
- організаційні здібності (планування культурно-масових заходів, управління творчими колективами);
- комунікативні навички (робота з аудиторією, міжособистісна взаємодія, публічні виступи);
- творчі компетентності (створення культурних продуктів, інноваційні підходи до мистецьких проєктів).

Результати такого аналізу використовуються для розроблення програм підвищення кваліфікації, перепідготовки кадрів та формування кадрового резерву.

Для релокованих закладів культури, які змушені працювати одночасно у кількох громадах України, це завдання набуває стратегічного значення: кадровий резерв має бути мобільним, здатним адаптуватися до багатолокального середовища та забезпечувати безперервність культурної діяльності.

Професійний розвиток персоналу у сфері культури охоплює широкий спектр заходів: підвищення кваліфікації, перепідготовку, стажування, участь у семінарах, тренінгах, конференціях та майстер-класах [23]. Особливого значення набуває концепція безперервного навчання, яка передбачає постійне оновлення знань і навичок. Це особливо актуально в умовах цифровізації, коли працівники повинні володіти сучасними інструментами онлайн-комунікації, мультимедійними технологіями та навичками роботи з електронними платформами.

Для релокованих закладів культури безперервне навчання є не лише професійною потребою, а й умовою виживання: працівники мають швидко адаптуватися до нових соціально-економічних реалій, інтегруватися у приймаючі громади та водночас підтримувати культурну тяглість. Мотивація є другою ключовою функцією управління персоналом. У бюджетних закладах культури матеріальні стимули (оклади, надбавки, премії) часто залишаються

обмеженими, що знижує привабливість професії та ускладнює залучення молодих спеціалістів [15; 31]. Тому особливого значення набувають нематеріальні стимули:

- професійне визнання;
- можливість творчої самореалізації;
- участь у культурних проєктах;
- сприятливий колективний клімат;
- підтримка ініціатив працівників;
- перспективи кар'єрного розвитку.

Важливим чинником є корпоративна культура, яка формує систему цінностей і сприяє командній роботі. Для релокованих закладів корпоративна культура стає інструментом інтеграції персоналу у нові громади, створюючи атмосферу довіри та спільної відповідальності.

Цифровізація є визначальним чинником сучасного управління персоналом. Вона охоплює автоматизацію управлінських процесів, дистанційну роботу, проведення онлайн-заходів та електронний документообіг [20; 33]. Це потребує розвитку цифрових компетентностей працівників: роботи з мультимедійними платформами, соціальними мережами, електронними сервісами та онлайн-комунікаціями.

В умовах воєнного стану цифрові технології стали ключовим інструментом підтримки діяльності релокованих закладів культури. Використання онлайн-платформ дозволило організовувати культурні заходи дистанційно, підтримувати зв'язок із працівниками та відвідувачами, забезпечувати безперервність культурного життя навіть у кризових умовах.

Попри позитивні тенденції, система управління персоналом у бюджетній сфері стикається з низкою проблем:

- недостатнє фінансування, що обмежує можливості підвищення заробітної плати та професійного навчання [15; 43];
- дефіцит кваліфікованих кадрів, спричинений міграційними процесами та відтоком молодих фахівців у приватний сектор;

- старіння кадрового складу та зростання кількості вакантних посад;
- низький рівень цифрової грамотності окремих категорій працівників, що ускладнює впровадження сучасних технологій [20; 45].

Для релокованих закладів ці проблеми посилюються необхідністю працювати у багатьох громадах одночасно, що потребує мобільності персоналу, здатності швидко адаптуватися та ефективно взаємодіяти з новими соціальними середовищами.

Ефективне управління персоналом у бюджетних закладах культури потребує комплексного підходу, який включає:

- системний аналіз кадрового потенціалу;
- організацію безперервного професійного розвитку;
- формування збалансованої системи мотивації;
- розвиток цифрових компетентностей;
- створення сприятливих умов для професійної діяльності.

Реалізація цих завдань є ключовою передумовою зміцнення кадрового потенціалу, підвищення ефективності функціонування та забезпечення сталого розвитку закладів культури, зокрема релокованих, які сьогодні виконують особливу соціальну місію – підтримку культурної тяглості та інтеграцію громад в умовах кризових викликів.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи бакалавра досліджено теоретичні основи розвитку персоналу бюджетних закладів культури, а також сучасні підходи до управління кадровим потенціалом в умовах суспільних змін.

Результати проведеного аналізу показали, що розвиток персоналу є фундаментальним фактором для забезпечення ефективного функціонування закладів культури. Це сприяє підвищенню професійної майстерності працівників, розвитку їхнього творчого потенціалу, формуванню необхідних компетенцій і адаптації до змін у зовнішньому середовищі. При цьому було

виявлено, що кадрова політика таких установ має враховувати соціальну вагу культурної діяльності, обмеженість фінансових ресурсів, а також забезпечення якісних послуг у сфері культури для населення.

У ході дослідження розглянуто основні теоретичні підходи до управління персоналом, серед яких адміністративний, компетентнісний, мотиваційний та інноваційний. Визначено, що їх поєднання створює підґрунтя для ефективного управління трудовими ресурсами, забезпечує розвиток кадрового потенціалу та сприяє адаптації закладів культури до сучасних соціально-економічних і технологічних змін.

Аналіз нормативно-правового забезпечення розвитку персоналу в культурній сфері показав, що чинна законодавча база охоплює трудові, освітні, соціально-економічні та організаційні аспекти кадрової політики. Водночас встановлено, що ефективність її реалізації значною мірою залежить від фінансових ресурсів установ і якості організації кадрової роботи.

Дослідження підкреслило важливість кадрового планування як ключового елементу в системі управління персоналом. Кадрове планування дозволяє прогнозувати потреби в працівниках, оптимізувати використання трудових ресурсів і формувати кадровий резерв. У контексті воєнного стану, зростаючої міграції та дефіциту кадрів значення стратегічного планування персоналу набуває ще більшої актуальності.

У результаті дослідження встановлено, що професійний розвиток персоналу бюджетних закладів культури є необхідною умовою забезпечення ефективності їх діяльності та повинен базуватися на принципах безперервного навчання, підвищення кваліфікації та розвитку професійних компетентностей. Особливого значення в сучасних умовах набуває формування цифрових навичок працівників, що забезпечує їх здатність ефективно використовувати інформаційно-комунікаційні технології та адаптуватися до процесів цифрової трансформації.

Доведено, що важливим чинником підвищення результативності праці є ефективна система мотивації, яка має поєднувати матеріальні та нематеріальні

стимули. Для працівників сфери культури особливого значення набувають можливості професійної та творчої самореалізації, участь у культурно-мистецьких проєктах, професійне визнання, кар'єрне зростання та сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі.

Якщо звернути увагу саме на релоковані заклади культури, то вони виконують стратегічну місію – вони не лише зберігають кадровий потенціал, а й забезпечують безперервність культурного життя у нових громадах. Їхня діяльність поєднує адаптацію до складних соціально-економічних умов із підтримкою національної культурної тяглості, а завдяки мобільності персоналу, використанню цифрових технологій та залученню місцевих ресурсів такі установи стають осередками культурної інтеграції, сприяють згуртуванню суспільства та утверджують культуру як чинник стійкості й духовної підтримки.

Проведений аналіз також засвідчив, що цифровізація суттєво трансформує систему управління персоналом, підвищуючи ефективність кадрових процесів, удосконалюючи внутрішні комунікації та розширюючи можливості для професійного навчання. Водночас цифрова трансформація висуває нові вимоги до рівня підготовки працівників і потребує постійного оновлення їхніх знань та навичок.

Таким чином, ефективний розвиток персоналу бюджетних закладів культури потребує комплексного поєднання кадрового планування, професійного навчання, сучасних методів мотивації, розвитку цифрових компетентностей та вдосконалення кадрової політики. Отримані результати стали теоретичною основою для подальшого аналізу системи управління персоналом та кадрового потенціалу КЗ «Сіверськодонецький міський Палац культури» у наступних розділах кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ КЗ «СІВЕРСЬКОДОНЕЦЬКИЙ МІСЬКИЙ ПАЛАЦ КУЛЬТУРИ»

2.1. Загальна характеристика діяльності закладу

Комунальний заклад «Сіверськодонецький міський Палац культури» є багатопрофільним закладом культури клубного типу, створеним рішенням Северодонецької міської ради у 2009 році. Заклад належить до комунальної власності Сіверськодонецької міської територіальної громади Луганської області та функціонує як юридична особа публічного права.

КЗ «СМПК» здійснює діяльність на підставі Статуту, має самостійний баланс, рахунки у Державному казначействі та банківських установах, печатку із Державним гербом України та власний ідентифікаційний код. Власником закладу є Сіверськодонецька міська територіальна громада в особі Сіверськодонецької міської військової адміністрації. Головним розпорядником коштів виступає Управління культури, молоді та спорту [44].

У своїй діяльності заклад керується Конституцією України, законами України, нормативно-правовими актами Кабінету Міністрів України, наказами Міністерства культури України, а також іншими нормативними документами у сфері культури [20; 29].

КЗ «СМПК» функціонує як бюджетна неприбуткова організація, що фінансується за рахунок коштів місцевого бюджету та грантової підтримки. Діяльність закладу має соціальну спрямованість і орієнтована на забезпечення доступу населення до культурних послуг.

Основною метою діяльності закладу є забезпечення культурних потреб населення, підтримка творчих колективів та організація змістовного дозвілля. Основними завданнями закладу є проведення культурно-мистецьких заходів, розвиток аматорської творчості, підтримка народних художніх промислів та впровадження сучасних форм культурної діяльності [20; 44].

У довоєнний період матеріально-технічна база охоплювала театральні-концертні зали, приміщення для гурткової роботи, бібліотеку та обладнання для проведення культурно-масових заходів. [44]. Через окупацію міста робота закладу фактично зупинилася, а користування матеріально-технічною базою закладу стало неможливим. У 2023 році Палац культури частково відновив свою діяльність на базі Сіверськодонецького гуманітарного хабу у місті Дніпро, що дало змогу підтримувати творчі колективи й гуртки, організовувати окремі культурно-масові заходи та забезпечувати спадкоємність культурного життя в умовах вимушеного переміщення.

Для забезпечення ефективної діяльності комунального закладу важливе значення має раціональна організаційна структура управління, яка визначає розподіл функцій, повноважень і відповідальності між структурними підрозділами та працівниками.

Організаційна структура управління КЗ «Сіверськодонецький міський Палац культури» є лінійно-функціональною. Такий тип структури є характерним для комунальних установ публічної сфери, оскільки поєднує принцип єдиноначальності з функціональною спеціалізацією окремих підрозділів. Система управління закладу має ієрархічний характер та включає стратегічний, адміністративний і виконавчий рівні управління, що забезпечує узгоджену роботу всіх структурних елементів установи.

Організаційну структуру управління КЗ «СМПК» представлено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління КЗ «СМПК».

Як видно з рис. 2.1, центральне місце в системі управління займає директор закладу, який координує діяльність структурних підрозділів та забезпечує реалізацію основних напрямів культурно-освітньої діяльності. Управлінські функції розподілені між заступниками директора відповідно до напрямів роботи – культурно-масової та господарської діяльності, що сприяє більш ефективній координації творчих і технічних процесів.

Особливістю структури є функціональний поділ персоналу на адміністративний, творчий, технічний та допоміжний. Творчі працівники забезпечують реалізацію культурно-мистецьких програм і діяльність аматорських колективів, тоді як технічний персонал відповідає за господарське та матеріально-технічне забезпечення діяльності закладу.

Окремі функції, зокрема бухгалтерський супровід, здійснюються централізовано через централізовану бухгалтерію, що забезпечує фінансовий контроль і раціональне використання бюджетних коштів.

Отже, організаційна структура КЗ «СМПК» характеризується достатнім рівнем керованості, функціональної спеціалізації та адаптивності, що дозволяє закладу ефективно здійснювати культурно-освітню діяльність навіть в умовах воєнного стану та релокації.

Колектив закладу характеризується достатнім рівнем професійної компетентності. Творчі працівники закладу мають спеціальну освіту у сфері культури або мистецтва [22]. У 2023-2025 роках у закладі налічувалося 18 клубних формувань, серед яких 17 колективів художньої самодіяльності, з них фактично продовжують діяльність лише 4 колективи. П'ять колективів мають звання «Народний», два – «Зразковий». Загальна кількість учасників творчих колективів налічує понад 350 осіб. Щороку організовувалося від 70 до 95 культурно-масових заходів [46; 47].

Кадровий потенціал КЗ «СМПК» є одним із ключових чинників забезпечення стабільності культурної діяльності закладу. Незважаючи на складні умови функціонування, заклад зберіг основний творчий та

управлінський персонал, що дозволило підтримувати діяльність творчих колективів і забезпечувати проведення культурно-масових заходів. Особливого значення набувають питання професійного розвитку працівників, мотивації персоналу та адаптації кадрів до умов релокації й цифровізації культурної діяльності.

Основні показники діяльності КЗ «СМПК» у 2023-2025 роках наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності КЗ «СМПК» у 2023-2025 рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2025 р. від 2023 р., од.	Відносне відхилення 2025 р. до 2023 р., %
Кількість працівників, осіб	40	32	26	-14	-35
Кількість клубних формувань	18	15	18	0	0
у т.ч. колективів художньої самодіяльності	17	14	17	0	0
Кількість культурно-масових заходів	95	72	88	-7	-7,4
Кількість учасників творчих колективів	420	310	365	-55	-13,1
Орієнтовна кількість відвідувачів заходів	понад 8000	понад 6000	понад 7000	-1000	-12,5
Кількість колективів зі званням «Народний»	5	5	5	0	0
Кількість колективів зі званням «Зразковий»	2	2	2	0	0

Дані табл. 2.1 свідчать, що діяльність КЗ «Сіверськодонецький міський Палац культури» у 2023-2025 роках здійснювалася в умовах воєнного стану та релокації закладу, що позначилося на окремих показниках його діяльності. Зокрема, у 2025 році порівняно з 2023 роком чисельність працівників скоротилася на 14 осіб, або на 35 %, що свідчить про зменшення кадрового потенціалу установи. Водночас кількість клубних формувань і колективів художньої самодіяльності залишилася незмінною, що підтверджує збереження основних напрямів культурно-мистецької діяльності закладу.

Аналіз показує також скорочення кількості культурно-масових заходів на 7,4%, порівняно з 2023 роком. Чисельність учасників творчих колективів зменшилася на 13,1 %, а орієнтовна кількість відвідувачів заходів – на 12,5 %. Зазначені зміни свідчать про негативний вплив зовнішніх кризових чинників на окремі показники діяльності закладу. Разом із тим збереження творчих колективів та стабільне проведення культурних заходів характеризують діяльність КЗ «СМПК» як достатньо адаптивну та стійку до сучасних викликів.

Разом з тим кількість колективів, які мають звання «Народний» та «Зразковий», протягом 2023-2025 років залишалася незмінною, що свідчить про збереження творчого потенціалу та належного професійного рівня діяльності закладу. Порівняння показників 2025 року з 2024 роком демонструє позитивну динаміку за окремими напрямками діяльності, зокрема щодо кількості культурно-масових заходів, учасників творчих колективів та відвідувачів. Це дає підстави стверджувати про поступову адаптацію закладу до нових умов функціонування та відновлення його культурно-мистецької активності.

Найбільшу частку витрат закладу становлять оплата праці працівників, соціальні внески та забезпечення поточної діяльності установи [46; 47].

Структуру доходів і витрат КЗ «СМПК» у 2023-2025 роках наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Доходи і витрати КЗ «СМПК» 2023-2025 рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Темп зростання (2024р. до 2023р.), %	Темп зростання (2025р. до 2024р.), %
Загальні надходження	56 897,40	224 197,72	238 416,32	394,04	106,34
бюджетні асигнування	56 897,40	116 127,72	136 930,32	204,10	117,91
гранти та благодійні внески	0,00	108 060,00	101 486,00	-	93,92
Загальні витрати	1 952 690,95	2 016 338,06	2 338 299,81	103,26	115,97
оплата праці та нарахування	1 895 793,55	1 900 210,34	2 201 369,49	100,23	115,85
інші поточні витрати	56 897,40	116 127,72	136 930,32	204,10	117,91

Дані табл. 2.2 свідчать про зміни у структурі доходів і витрат КЗ «Сіверськодонецький міський Палац культури» протягом 2023-2025 років. Загальний обсяг надходжень у 2024 році порівняно з 2023 роком зріс на 3,94 % а у 2025 році збільшився ще на 6,34 %. Зростання надходжень відбулося за рахунок збільшення обсягу бюджетних асигнувань та залучення грантів і благодійних внесків.

Аналіз структури надходжень показує, що у 2023 році фінансування закладу формувалося виключно за рахунок бюджетних асигнувань, тоді як у 2024-2025 роках важливим додатковим джерелом фінансування стали гранти та благодійна допомога, що свідчить про активізацію роботи закладу щодо залучення позабюджетних ресурсів.

Загальні витрати КЗ «СМПК» у 2024 році порівняно з 2023 роком зросли на 3,26 %, а у 2025 році – ще на 15,97 %. Основну частку витрат становили витрати на оплату праці та нарахування, які у 2025 році збільшилися на 15,85 % порівняно з 2024 роком. Також спостерігалось зростання інших поточних витрат, що пов'язано із забезпеченням поточної діяльності закладу та його функціонуванням у нових організаційних умовах.

Отже, фінансова діяльність КЗ «СМПК» у досліджуваному періоді характеризувалася поступовим збільшенням обсягів фінансування, розширенням джерел надходжень за рахунок грантових коштів і благодійної допомоги, а також зростанням витрат на забезпечення основної діяльності закладу. Це свідчить про адаптацію установи до сучасних умов функціонування та підтримання її стабільної діяльності.

Для комплексної оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування КЗ «СМПК» проведено SWOT-аналіз, результати якого наведено в табл. 2.3. При його здійсненні враховано специфіку релокації закладу, що суттєво вплинуло на кадрову політику, організацію діяльності та взаємодію з новим соціальним середовищем. Переміщення установи з території

активних бойових дій зумовило необхідність адаптації до нових економічних умов.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз КЗ «Сіверськодонецький міський Палац культури»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Статус неприбуткової бюджетної організації, що гарантує фінансування з місцевого бюджету.	Залежність від бюджетного фінансування, що обмежує гнучкість розвитку.
Різноманітність культурної діяльності.	Відсутність чіткої стратегії просування культурних послуг.
Соціальна орієнтованість діяльності.	Обмеженість матеріально-технічної бази.
Інституційна підтримка органів місцевого самоврядування.	Недостатня комерційна діяльність.
Підтримка міжнародних організацій.	Висока бюрократична підзвітність.
Можливості	Загрози
Розвиток цифрових форм культурної діяльності.	Воєнні дії та нестабільність у регіоні.
Залучення грантових програм та міжнародної підтримки.	Зменшення фінансування сфери культури.
Розширення спектра платних послуг.	Конкуренція з боку приватних закладів.
Партнерство з освітніми та громадськими організаціями.	Міграція населення та зниження культурної активності.
Підтримка соціальної згуртованості громади.	Ризик втрати матеріальної бази.

Проведений SWOT-аналіз показує, що головним стратегічним ризиком для КЗ «СМПК» залишається кадрова та фінансова нестабільність, пов'язана з воєнними умовами та релокацією закладу. Водночас найбільш перспективним напрямом розвитку є активізація грантової діяльності та цифровізація культурних послуг, що дозволить частково компенсувати обмеженість бюджетного фінансування [33; 46].

Результати аналізу організаційно-правових та економічних основ діяльності комунального закладу «Сіверськодонецький міський Палац культури» свідчать про те, що заклад зберігає свою функціональну спроможність та продовжує відігравати важливу соціально-культурну роль навіть у релокації [44]. Структура витрат установи передусім зосереджена на оплаті праці персоналу та забезпеченні повсякденної діяльності.

Для підвищення ефективності діяльності закладу доцільно:

- розширювати цифрові форми культурної діяльності;
- активізувати участь у грантових програмах;
- удосконалювати стратегічне планування культурних проєктів;
- модернізувати матеріально-технічну базу;
- підтримувати розвиток творчих колективів [33; 39].

Загалом діяльність КЗ «СМПК» у 2023-2025 роках характеризується адаптивністю, соціальною спрямованістю та збереженням творчого потенціалу в умовах релокації та воєнних викликів.

Основними проблемами залишаються: скорочення кадрового складу, обмеженість матеріально-технічної бази та залежність від грантового фінансування [46; 47].

Детальний аналіз кадрового потенціалу та чинників, що впливають на формування кадрової політики закладу, буде розглянуто у наступному розділі.

2.2. Аналіз кадрового потенціалу та системи управління персоналом

Кадровий потенціал комунального закладу «Сіверськодонецький міський Палац культури» є одним із ключових чинників забезпечення стабільності та ефективності його діяльності. Упродовж 2023-2025 років система управління персоналом зазнала суттєвих змін унаслідок воєнних дій та релокації закладу до м. Дніпро. Незважаючи на складні умови функціонування, адміністрації закладу вдалося зберегти основне ядро творчих працівників та забезпечити безперервність культурно-освітньої діяльності [22; 23].

Штатний розпис КЗ «СМПК» передбачає 73,75 посадових окладів, однак значна частина штатних одиниць залишається вакантною [21]. Скорочення кадрового складу було спричинене низкою об'єктивних факторів: евакуацією працівників із зони бойових дій, призупиненням трудових відносин та неможливістю повернення персоналу з тимчасово окупованих територій. Вирішальними причинами стали воєнні дії на території Луганської області, релокація закладу до м. Дніпро, вимушене переміщення значної частини

співробітників, а також низький рівень матеріального стимулювання, що ускладнив процес утримання кадрів.

У сукупності ці чинники призвели до суттєвого зменшення кадрового потенціалу та поглибили проблему укомплектованості штату. Частина працівників змінила сферу діяльності або виїхала за межі України. Крім того, складні умови функціонування закладу у період воєнного стану ускладнили процес залучення нових працівників, особливо технічних спеціалістів [14].

Для аналізу кадрового потенціалу КЗ «СМПК» доцільно розглянути динаміку змін чисельності персоналу та рівень укомплектованості штатних посад упродовж 2023-2025 років, що наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники забезпеченості персоналом КЗ «СМПК» у 2023-2025 рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2025 р. від 2023 р., од.	Відносне відхилення 2025 р. до 2023 р., %
Штатна чисельність	73,75	73,75	73,75	0	0
Фактична чисельність	40	32	26	-14	-35
Кількість вакантних посад	33,75	41,75	47,75	14	41,5

Дані табл. 2.4 свідчать про погіршення показників кадрового забезпечення КЗ «СМПК». У 2025 році порівняно з 2023 роком фактична чисельність працівників скоротилася на 35 %, тоді як кількість вакантних посад збільшилася на 41,5 %. Це свідчить про посилення кадрового дефіциту та обумовлює необхідність удосконалення системи залучення, розвитку й утримання персоналу.

Таким чином, незважаючи на кадровий дефіцит та значну частку вакантних посад, заклад зберігає спроможність виконувати основні функції завдяки професіоналізму наявного персоналу та його високому рівню відповідальності [44; 46; 47; 52].

Структура кадрового складу КЗ «СМПК» у 2025 році наведена у рис. 2.2. та відображає співвідношення між творчими працівниками, технічним та допоміжним персоналом.

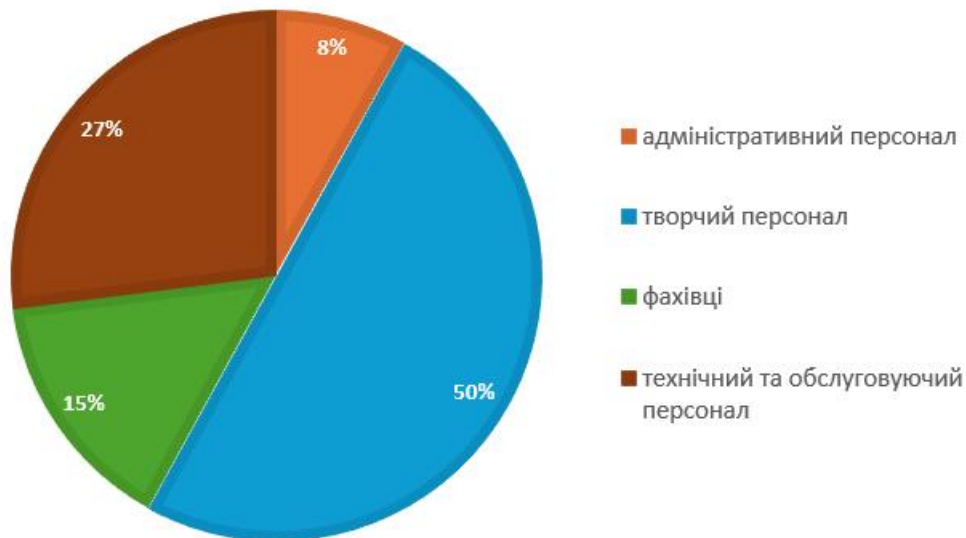


Рис. 2.2. Розподіл персоналу КЗ «СМПК» за категоріями працівників у 2025 р.

Дані рис. 2.2 свідчать, що найбільшу частку у структурі персоналу КЗ «СМПК» у 2025 році становив творчий персонал 50%. Частка адміністративного персоналу дорівнювала 8%, тоді як фахівці 15%, а технічний персонал та обслуговуючий персонал 27% у загальній чисельності працівників. Структура персоналу КЗ «СМПК» відповідає специфіці діяльності закладу культури, оскільки провідне місце в ній займає творчий персонал. Такий розподіл кадрів забезпечує належні умови для організації та проведення культурно-мистецьких заходів, функціонування творчих колективів і реалізації основних напрямів діяльності закладу.

Середній посадовий оклад працівників КЗ «СМПК» згідно штатного розкладу у 2023 році становив близько 5 000 грн, у 2024 році – 5 800 грн, а у 2025 році – 6 300 грн. Водночас законодавчо встановлений рівень мінімальної заробітної плати у 2023 році дорівнював 6 700 грн, у 2024 році - від 7 100 до 8 000 грн залежно від періоду, а у 2025 році – 8 000 грн. Таким чином, фактичні посадові оклади залишалися нижчими за мінімальний рівень, що вимагало здійснення доплат із державного бюджету для забезпечення заробітної плати працівників. Така практика призводить до формального вирівнювання доходів різних категорій персоналу, що знижує стимулюючу роль тарифної системи та

зумовлює необхідність додаткових механізмів матеріального й нематеріального заохочення [15].

Водночас одним із провідних завдань кадрової політики залишається стимулювання творчої активності працівників. Професійний розвиток працівників забезпечується через участь у семінарах, конкурсах, фестивалях, майстер-класах та культурно-мистецьких проєктах. Такі форми діяльності сприяють удосконаленню фахової майстерності, розкриттю творчого потенціалу та адаптації співробітників до сучасних умов функціонування закладів культури. [20; 22].

Для аналізу ефективності кадрової політики доцільно дослідити ключові показники кадрового потенціалу, подані у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Якісні показники кадрового потенціалу КЗ «СМПК» у 2023-2025рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2025 р. від 2023 р., од.	Відносне відхилення 2025 р. до 2023 р., %
Коефіцієнт укомплектованості персоналу	0,54	0,43	0,35	-0,19	-35,2
Частка творчого персоналу, %	45	47	50	5	11,1
Частка працівників з вищою освітою, %	65	68	70	5	7,7
Частка працівників віком до 35 років, %	22	24	26	4	18,2

Отже, аналіз якісних показників кадрового потенціалу КЗ «СМПК» свідчить, що попри зниження коефіцієнта укомплектованості персоналу спостерігаються позитивні зміни в якісному складі працівників. Зокрема, на 5 % зросли частка творчого персоналу та частка працівників з вищою освітою, а також збільшилася частка молодих працівників віком до 35 років, що свідчить про поступове оновлення кадрового складу.

Таким чином, незважаючи на кадровий дефіцит, заклад зберігає професійний і творчий потенціал, необхідний для ефективного здійснення культурно-мистецької діяльності. [46; 47; 52].

Для оцінки ефективності кадрової політики та інтенсивності руху персоналу доцільно розрахувати основні коефіцієнти кадрового руху: коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт прийому персоналу, коефіцієнт звільнення персоналу та коефіцієнт стабільності кадрів. Результати розрахунків наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Показники руху персоналу КЗ «СМПК» у 2023-2025 рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Темп зростання (2025р. до 2023р.)	Темп зростання (2025р. до 2024р.)
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	40	32	26	0,65	0,81
Кількість звільнених працівників, осіб	6	8	4	0,67	0,5
Кількість прийнятих працівників, осіб	2	1	1	0,5	1
Коефіцієнт плинності кадрів	0,15	0,25	0,15	1	0,6
Коефіцієнт прийому персоналу	0,05	0,03	0,04	0,8	1,33
Коефіцієнт звільнення персоналу	0,15	0,25	0,15	1	0,6
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,85	0,75	0,85	1	1,13

Дані табл. 2.6 свідчать, що протягом 2023-2025 років у КЗ «Сіверськодонецький міський Палац культури» відбулися суттєві зміни у русі персоналу. Темп зростання середньооблікової чисельності у 2025 році становив 0,65 порівняно з 2023 роком та 0,81 порівняно з 2024 роком, що означає скорочення кадрового потенціалу.

Темпи звільнення працівників дорівнювали 0,67 та 0,5, що свідчить про зменшення відтоку кадрів. Прийом персоналу характеризувався темпами 0,5 та 1, що підтверджує низькі можливості оновлення штату та його стабілізацію на рівні попереднього року.

Коефіцієнт плинності кадрів у 2025 році мав темп 1 порівняно з 2023 роком та 0,6 порівняно з 2024 роком, що демонструє повернення до стабільного рівня після тимчасового зростання. Аналогічна тенденція простежується і щодо

коефіцієнта звільнення персоналу. Коефіцієнт прийому персоналу у 2025 році характеризувався темпами 0,8 та 1,33, що свідчить про певне пожвавлення процесів прийому порівняно з 2024 роком. Коефіцієнт стабільності кадрів мав темпи 1 та 1,13, що підтверджує збереження кадрового ядра та підвищення стійкості колективу.

Отже, результати аналізу показують скорочення чисельності персоналу та низькі темпи його оновлення. Водночас відновлення коефіцієнтів стабільності та повернення показників плинності й звільнення до рівня 2023 року свідчать про поступову стабілізацію кадрових процесів у КЗ «СМПК» [46; 47; 52].

Для всебічного аналізу сильних і слабких сторін кадрового потенціалу КЗ «СМПК» доцільно провести SNW-аналіз кадрової системи закладу, результати якого подані в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

SNW-матриця кадрового потенціалу КЗ «СМПК»

Найменування стратегічної позиції	Сильна (S)	Нейтральна (N)	Слабка (W)
Стратегія кадрової політики	Орієнтація на розвиток творчих колективів	-	Відсутність довгострокової програми утримання персоналу
Організаційна структура	Наявність адміністративного персоналу	-	Велика кількість вакантних посад
Фінансове забезпечення персоналу	Стабільне бюджетне фінансування	-	Низький рівень оплати праці працівників
Кваліфікація працівників	Високий рівень професійної підготовки творчого персоналу	-	Дефіцит технічних спеціалістів
Інноваційний розвиток	Можливість цифровізації культурних послуг	-	Недостатня модернізація матеріально-технічної бази
Соціальна орієнтованість	Пільговий доступ для населення	-	Зниження культурної активності населення

Результати SNW-аналізу свідчать, що кадрова система закладу має достатній потенціал для подальшого розвитку, однак потребує модернізації HR-підходів. Особливо актуальними залишаються питання утримання персоналу,

розвитку кадрового резерву та вдосконалення системи стимулювання працівників.

Такі тенденції вказують на поступове відновлення кадрового ресурсу та на адаптацію системи управління персоналом до умов релокації. Водночас вакантні посади залишаються стратегічним резервом, який може бути використаний для розширення діяльності закладу після повернення до Сіверськодонецька.

Кадрова політика КЗ «СМПК» ґрунтується на принципах професійної компетентності, відкритості, соціальної орієнтованості та підтримки творчого потенціалу працівників. Підбір кадрів здійснюється відповідно до чинного законодавства України у сфері культури та трудових відносин [9].

У закладі застосовуються такі методи добору персоналу:

- адміністративно-правові;
- конкурсні;
- творчо-експертні.

Методи добору персоналу в галузі культури, наведені на рис. 2.3., охоплюють адміністративно-правовий, конкурсний та творчо-експертний підходи. Адміністративно-правовий підхід спирається на використання інструментів, таких як штатний розпис, тарифна система та нормативно-правові документи, що регламентують трудові відносини. Конкурсні методи передбачають організацію співбесід та комплексну оцінку професійних компетенцій претендентів на посаду. Творчо-експертний підхід ґрунтується на аналізі творчих здібностей кандидатів, їх портфолію, а також на врахуванні досвіду участі у культурних чи мистецьких заходах.



Рис. 2.3. Основні методи підбору персоналу у сфері культури.

Таким чином, система добору персоналу у сфері культури поєднує формальні кадрові процедури з оцінюванням творчого потенціалу працівників, що обумовлено специфікою діяльності закладів культури.

Водночас в умовах воєнного стану та релокації кадрова політика КЗ «СМПК» набула більш адаптивного характеру, була спрямована на забезпечення стабільності роботи закладу і збереження його кадрового потенціалу та спрямована насамперед на:

- збереження основного кадрового ядра;
- підтримку творчих колективів;
- залучення працівників на тимчасових або волонтерських засадах;
- використання кадрового резерву.

Після релокації закладу до м. Дніпро частина працівників продовжила діяльність дистанційно або за гнучким графіком [22; 23].

У закладі застосовуються такі форми організації праці:

- очна;
- дистанційна;
- змішана;
- гнучкий графік роботи.

Такі підходи дозволяють підтримувати професійний потенціал колективу та забезпечувати виконання основних функцій закладу.

Організація роботи персоналу здійснюється за допомогою календарного планування заходів, щотижневих нарад, електронної комунікації, внутрішнього контролю діяльності підрозділів.

Організація взаємодії між адміністрацією, творчими колективами та технічними службами в умовах релокації представлена на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Організація роботи персоналу КЗ «СМПК» в умовах релокації.

Як видно з рис. 2.4., організація роботи персоналу КЗ «СМПК» в умовах релокації базується на координації адміністративного, творчого та технічного напрямів діяльності. Важливу роль у забезпеченні стабільності роботи закладу відіграють дистанційна підтримка та електронні комунікації, які дозволяють підтримувати взаємодію між працівниками незалежно від місця їх перебування.

Для оцінки зовнішніх факторів, що впливають на кадрову політику закладу, доцільно використати PEST-аналіз, який наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

PEST-аналіз факторів впливу на кадрову політику КЗ «СМПК»

Політика	Р	Економіка	Е
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Державна підтримка культури та фінансування з місцевого бюджету ➤ Діяльність військових адміністрацій у регіоні ➤ Законодавчі зміни у сфері культури та праці ➤ Державне галузеве регулювання оплати праці 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Обмеженість бюджетних ресурсів ➤ Рівень інфляції та динаміка курсу гривні ➤ Можливість залучення грантових програм та міжнародних інвестицій ➤ Конкуренція з приватними культурно-розважальними закладами 	

Продовження табл. 2.8

Соціум	S	Технологія	T
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Високий попит на культурні послуги громади ➤ Міграція населення та зниження культурної активності ➤ Соціальна орієнтованість закладу (пільговий доступ для дітей, студентів, пенсіонерів, осіб з інвалідністю) ➤ Зміни у стилі життя та дозвіллевих практиках населення 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Необхідність модернізації матеріально-технічної бази ➤ Розвиток та використання інформаційно-комунікативних технологій для управління персоналом ➤ Перехід до онлайн-заходів та дистанційних форм зайнять колективів та гуртків 	

Результати PEST-аналізу показують, що на кадрову політику КЗ «СМПК» суттєво впливають політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники. Найбільш вагомими серед них є обмеженість фінансування, міграція населення та необхідність цифровізації культурної діяльності закладу. [18].

У сучасних умовах система управління персоналом поступово інтегрує елементи HR-менеджменту, зокрема:

- командний підхід;
- цифрові HR-комунікації;
- електронний документообіг;
- дистанційне навчання працівників;
- оцінювання результативності персоналу;
- HR-аналітику.

В умовах воєнного часу особливого значення набуває нематеріальна мотивація персоналу. Працівники залучаються до благодійних культурних проєктів, фестивалів, творчих програм та міжнародних ініціатив, що сприяє підтримці командного духу та професійної мотивації [12; 23].

Для підвищення ефективності кадрової політики доцільним є формування системи кадрового резерву, впровадження наставництва для молодих спеціалістів, удосконалення морального та матеріального стимулювання, розширення використання цифрових HR-інструментів, а також активізація участі працівників у міжнародних грантових програмах.

Основні проблеми системи управління персоналом КЗ «СМПК» наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Основні проблеми системи управління персоналом КЗ «СМПК»

Проблема	Характеристика
Висока вакантність посад	Значна кількість штатних місць залишається незаповненою, що призводить до хронічної нестачі персоналу, збільшення навантаження на наявних працівників та обмеження можливостей закладу виконувати окремі напрями діяльності.
Дефіцит технічних працівників	Відсутність достатньої кількості фахівців технічних спеціальностей негативно позначається на якісному проведенні культурно-мистецьких заходів, ускладнює технічне забезпечення та обслуговування матеріально-технічної бази.
Низький рівень мотивації	Обмежене фінансування не дозволяє застосовувати повноцінну систему матеріальних стимулів, що знижує зацікавленість працівників у професійному розвитку та досягненні високих результатів діяльності.
Високе кадрове навантаження	Скорочення чисельності персоналу змушує окремих працівників виконувати функції за кількома напрямками одночасно, що підвищує ризик професійного вигорання та знижує загальну ефективність роботи.
Недостатня цифровізація HR	Використання сучасних цифрових інструментів управління персоналом, електронного документообігу та онлайн-комунікацій залишається обмеженим, що знижує оперативність управлінських процесів і ускладнює координацію роботи, особливо в умовах релокації закладу.

Дані табл. 2.9 свідчать, що кадрова система закладу культури стикається з комплексом проблем, що взаємопов'язані між собою та посилюють негативний вплив одна одної. Висока вакантність посад і дефіцит технічних працівників створюють хронічну нестачу персоналу, що ускладнює реалізацію культурно-мистецьких проєктів та технічне забезпечення заходів. Низький рівень мотивації персоналу зумовлений обмеженим фінансуванням, знижує зацікавленість у професійному розвитку та досягненні високих результатів. Водночас скорочення чисельності штату призводить до надмірного кадрового навантаження, підвищує ризик професійного вигорання та знижує ефективність роботи. Додатковим чинником є недостатня цифровізація HR-процесів, що обмежує оперативність управління та ускладнює координацію діяльності, особливо в умовах релокації закладу.

Таким чином, виявлені проблеми свідчать про необхідність системного вдосконалення кадрової політики, впровадження сучасних мотиваційних

механізмів та цифрових інструментів управління персоналом, що дозволить підвищити результативність роботи закладу культури та забезпечити його стійкий розвиток.

2.3. Оцінка системи мотивації персоналу

Ефективність діяльності закладу культури значною мірою залежить від рівня мотивації персоналу, оскільки саме система стимулювання визначає професійну активність працівників, їх зацікавленість у результатах праці та готовність до творчої самореалізації. Система оплати праці працівників комунального закладу «Сіверськодонецький міський Палац культури» формується відповідно до Єдиної тарифної сітки та чинного законодавства України [11; 15]. Посадові оклади визначаються залежно від тарифного розряду, складності роботи, кваліфікації працівника та рівня відповідальності.

У закладі використовується тарифна система від 1 до 16 розряду. Вищі тарифні розряди встановлюються адміністративному персоналу, середні – творчим працівникам і фахівцям, нижчі – технічному та допоміжному персоналу [21].

Рівень посадових окладів працівників КЗ «СМПК» відповідно до тарифних розрядів наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Диференціація посадових окладів працівників КЗ «СМПК» відповідно до тарифних розрядів на початок 2026 року

Категорія персоналу	Діапазон посадових окладів, грн.	Тарифні розряди
Адміністративний персонал	7877-9681	13-16
Творчі працівники, фахівці	6315-7356	10-12
Технічний персонал	5032-6003	6-9
Допоміжний персонал	3782-4719	2-5

На початок 2026 року законодавчо встановлений рівень мінімальної заробітної плати становив 8 647 грн. Як видно з таблиці, посадові оклади більшості категорій працівників (творчих, технічних та допоміжних)

залишаються нижчими за мінімальний рівень, що потребує здійснення доплат із державного бюджету.

Порівняння рівня посадових окладів працівників КЗ «СМПК» із середнім рівнем заробітної плати в Україні свідчить про недостатнє матеріальне забезпечення працівників культури, що негативно впливає на престижність праці та ускладнює процес залучення нових кадрів. Рівень оплати праці творчих працівників також не відповідає професійному навантаженню та творчій відповідальності [14]. Існуюча система посадових окладів не забезпечує достатньої матеріальної мотивації персоналу, особливо в умовах інфляції та зростання вартості життя. Крім того, незначна різниця між оплатою праці різних категорій працівників послаблює стимулюючу функцію заробітної плати та не сприяє підвищенню професійної зацікавленості й ефективності праці.

У період 2023-2026 років відбулося поступове зростання посадових окладів, що відповідало корегуванню державних соціальних стандартів [11]. Однак фактичний рівень заробітної плати й надалі залишався недостатнім, оскільки значна частина окладів була нижчою за мінімальну заробітну плату, встановлену законодавством.

В умовах релокації закладу та скорочення фактичної чисельності працівників система оплати праці функціонувала в обмежених фінансових умовах [22]. Частина працівників мала призупинені трудові відносини, що вплинуло на фактичний фонд оплати праці. Незважаючи на це, адміністрація закладу забезпечила збереження основних принципів тарифної системи та виплату заробітної плати працівникам, які продовжували виконувати свої обов'язки.

Система мотивації персоналу КЗ «СМПК» поєднує матеріальні та нематеріальні методи стимулювання [1; 12]. В сучасних умовах особливого значення набувають моральне заохочення, професійна підтримка та створення сприятливого психологічного клімату в колективі.

Характеристика основних видів мотивації персоналу КЗ «СМПК» наведена в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Характеристика основних видів мотивації персоналу КЗ «СМПК»

Вид мотивації	Основні інструменти	Категорія працівників
Матеріальна	Заробітна плата, надбавки, премії, доплати, оплачувані відпустки, допомога на оздоровлення, допомога на вирішення соціально- побутові питання (творчі працівники)	Усі категорії
Нематеріальна	Визнання, подяки, відзнаки, публічне визнання, моральна підтримка, довіра, приклад керівництва	Адміністративні та творчі працівники
Соціальна	Окреме робоче місце, комфортні умови праці, медичне обслуговування, гнучкий графік	Усі категорії
Організаційна	Урізноманітнення змісту роботи, розширення функцій, колективні форми праці, виробнича демократія, кар'єрне зростання, делегування повноважень, участь у прийнятті рішень	Адміністративні та творчі працівники
Професійна	Семінари, тренінги, творчі проєкти, підвищення кваліфікації	Адміністративні та творчі працівники

Наведені в таблиці види мотивації свідчать, що система стимулювання персоналу КЗ «СМПК» має комплексний характер і спрямована не лише на матеріальне забезпечення працівників, а й на підтримку їх професійного розвитку, творчої активності та соціально-психологічної стабільності.

Надбавки та премії є важливими інструментами матеріального стимулювання працівників закладу. Вони дозволяють частково компенсувати невисокий рівень посадових окладів та враховувати індивідуальні результати роботи працівників [15].

Преміювання працівників здійснюється залежно від:

- участі у фестивалях та конкурсах;
- організації культурно-мистецьких заходів;
- активності у творчих проєктах;
- виконання додаткових обов'язків.

Попри важливість надбавок і премій у системі стимулювання працівників, у закладі існують певні проблеми їх застосування. Однією з основних проблем є нерегулярність виплат, оскільки преміювання значною мірою залежить від

наявності бюджетного фінансування та додаткових надходжень [14; 21]. Це знижує стабільність матеріального стимулювання та послаблює його мотиваційний ефект.

Ще однією проблемою є недостатня диференціація стимулювання між різними категоріями працівників. У багатьох випадках система надбавок не враховує специфіку діяльності адміністративного, творчого, технічного та допоміжного персоналу, що знижує ефективність мотиваційного механізму.

Таким чином, система преміювання КЗ «СМПК» потребує вдосконалення шляхом запровадження чітких критеріїв оцінювання результативності праці, підвищення прозорості стимулювання та поєднання матеріальних і нематеріальних методів мотивації [3].

Попри складні умови діяльності, заклад зумів зберегти окремі творчі колективи та продовжити проведення культурно-мистецьких заходів. Водночас більшість колективів призупинили трудові відносини, і фактично працюють лише чотири, проте навіть у таких умовах збереження активності цих колективів підтверджує загалом достатній рівень життєздатності мотиваційної системи та її здатність підтримувати культурну діяльність у кризових обставинах.

Моральне стимулювання є важливою складовою системи мотивації працівників закладів культури, особливо в умовах обмежених фінансових ресурсів та воєнного стану [3]. У КЗ «СМПК» застосовуються такі форми нематеріального стимулювання, як публічне визнання професійних досягнень, вручення грамот і подяк, участь працівників у творчих проєктах, фестивалях, конкурсах, а також підтримка професійного розвитку через семінари, тренінги та майстер-класи. Важливе значення має підтримка сприятливого психологічного клімату в колективі, заснованого на взаємодопомозі, професійній комунікації та командній взаємодії. В умовах релокації та воєнного часу особливого значення набувають психологічна підтримка працівників, гнучка організація праці та збереження командної згуртованості, що сприяє

підтриманню професійної мотивації персоналу та зниженню ризику професійного вигорання [18; 22].

У процесі дослідження мотиваційної системи КЗ «СМПК» було проведено аналіз мотиваційних профілів працівників різних категорій персоналу. Результати тесту «Мотиваційний профіль» свідчать, що для фахівців та технічного персоналу основним мотиватором є матеріальна стабільність, тоді як творчі працівники більшою мірою орієнтовані на професійне визнання, самореалізацію та участь у культурно-мистецьких проєктах [12].

Отримані результати частково підтверджують основні ідеї теорії потреб А. Маслоу та двофакторної теорії мотивації Ф. Герцберга. Відповідно до цих теорій, матеріальні стимули сприяють задоволенню базових потреб працівників, тоді як моральне визнання, можливість професійного розвитку та реалізація власного потенціалу є визначальними факторами внутрішньої мотивації [6].

Дослідження за методикою «Мотиваційний профіль» Мартіна Річі показало, що значення морального стимулювання відрізняється залежно від категорії працівників. Адміністративний персонал найбільше цінує професійне визнання, стабільність зайнятості та можливість впливати на розвиток закладу. Творчі працівники орієнтовані на самореалізацію, участь у культурних проєктах і публічне визнання результатів своєї діяльності [12]. Фахівці, технічний та допоміжний персонал більше потребує соціальної підтримки, стабільних умов праці та матеріальної впевненості.

Отже, результати дослідження підтверджують необхідність формування диференційованої системи мотивації, яка повинна поєднувати матеріальні й нематеріальні стимули відповідно до потреб різних категорій персоналу.

Узагальнення результатів дослідження дозволило встановити, що система мотивації персоналу КЗ «СМПК» має низку проблем, зокрема недостатній рівень матеріального стимулювання, нерегулярність преміювання та обмежені можливості професійного розвитку [18], бо в умовах воєнного стану та

релокації працівники виконують додаткові організаційні й соціальні функції, що спричиняє емоційне виснаження та професійне вигорання.

Проведений аналіз дозволив визначити основні проблеми системи мотивації персоналу КЗ «СМПК»:

- низький рівень посадових окладів;
- обмежені можливості преміювання;
- недостатня диференціація оплати праці;
- високий рівень психологічного навантаження;
- відсутність системного оцінювання результативності праці;
- залежність стимулювання від бюджетного фінансування [14].

Для підвищення ефективності мотиваційної системи та забезпечення прозорості оцінювання результатів праці доцільним є використання сучасних HR-інструментів, зокрема KPI-показників. Основні KPI-показники мотивації працівників КЗ «СМПК» наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Система KPI-показників для оцінювання та мотивації персоналу КЗ «СМПК»

KPI-показник	Що оцінюється	Мотиваційний ефект
Кількість проведених культурно-масових заходів	Активність та продуктивність працівника	Стимулювання професійної активності
Рівень відвідуваності заходів	Якість організації культурного продукту	Заохочення до підвищення якості роботи
Участь у фестивалях, конкурсах і творчих проєктах	Ініціативність та професійний розвиток	Підвищення творчої мотивації
Залучення грантових коштів та партнерських програм	Проектна активність працівників	Формування зацікавленості у розвитку закладу
Участь у цифрових та онлайн-проєктах	Рівень цифрової компетентності	Стимулювання професійного вдосконалення
Дотримання термінів виконання завдань	Відповідальність та дисципліна	Формування організованості праці
Участь у соціальних та благодійних ініціативах	Соціальна активність працівників	Посилення командної взаємодії
Рівень професійного розвитку	Участь у навчанні, тренінгах, вебінарах	Мотивація до підвищення кваліфікації

Використання KPI дозволить удосконалити систему матеріального й нематеріального стимулювання, забезпечити більш об'єктивний розподіл

преміальних виплат та підвищити рівень відповідальності працівників за результати професійної діяльності.

Наявність зазначених проблем негативно впливає на кадрову стабільність, рівень трудової мотивації персоналу та загальну ефективність діяльності закладу. Особливо актуальною в сучасних умовах залишається проблема професійного вигорання працівників, що посилюється внаслідок воєнного стану, релокації закладу та підвищеного психологічного навантаження.

З метою вдосконалення системи мотивації персоналу КЗ «СМПК» доцільно:

- запровадити більш гнучку систему преміювання працівників;
- розширити використання KPI-показників оцінювання результативності праці;
- посилити систему морального стимулювання персоналу;
- активізувати участь закладу у грантових та міжнародних програмах;
- створити програми підтримки молодих спеціалістів;
- розширити можливості професійного розвитку та підвищення кваліфікації працівників [1; 12].

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню рівня мотивації персоналу, зміцненню кадрового потенціалу закладу та забезпеченню більш ефективного функціонування КЗ «СМПК» в умовах сучасних соціально-економічних викликів.

Отже, проведений аналіз показав, що система мотивації персоналу КЗ «СМПК» має комплексний характер та поєднує матеріальні й нематеріальні методи стимулювання. Водночас ключовими проблемами залишаються низький рівень матеріального забезпечення, нерегулярність преміювання, високе психологічне навантаження та недостатня індивідуалізація мотиваційних механізмів.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

У другому розділі моєї кваліфікаційної роботи проведено комплексний аналіз діяльності та кадрового потенціалу комунального закладу

«Сіверськодонецький міський Палац культури» в умовах воєнного стану та релокації до міста Дніпро.

У результаті дослідження встановлено, що КЗ «СМПК» продовжує виконувати важливу соціально-культурну функцію навіть за умов обмеженого фінансування, втрати частини матеріально-технічної бази та скорочення кадрового складу. Аналіз організаційної структури показав, що заклад має лінійно-функціональну систему управління, яка забезпечує координацію творчої, адміністративної та господарської діяльності.

Проведений аналіз основних показників діяльності засвідчив скорочення кадрового потенціалу у 2023-2025 роках. Фактична чисельність працівників зменшилася з 40 осіб у 2023 році до 26 осіб у 2025 році, що становить скорочення на 14 осіб, або на 35 %, тоді як кількість вакантних посад зросла з 33,75 до 47,75 штатної одиниці. Коефіцієнт укомплектованості персоналу знизився з 0,54 до 0,35, що свідчить про посилення кадрового дефіциту та зростання навантаження на наявний персонал.

У ході кадрового аналізу встановлено скорочення чисельності персоналу, що негативно вплинуло на рівень кадрового забезпечення закладу. Водночас основне ядро творчих працівників було збережено. Частка працівників з вищою освітою зросла з 65 % до 70 %, частка працівників віком до 35 років – з 22 % до 27 %, а частка творчого персоналу – з 45 % до 50 %, що свідчить про збереження професійного потенціалу та позитивні якісні зміни в кадровому складі.

Аналіз показників руху персоналу засвідчив скорочення середньооблікової чисельності працівників на 14 осіб та зменшення обсягів найму персоналу. Коефіцієнт плинності кадрів у 2025 році повернувся до рівня 2023 року це 0,15 після його зростання до 0,25 у 2024 році, що свідчить про певну стабілізацію кадрових процесів.

Дослідження фінансового забезпечення діяльності КЗ «СМПК» показало суттєву трансформацію структури надходжень. Якщо у 2023 році фінансування

здійснювалося переважно за рахунок бюджетних асигнувань та власних надходжень, то у 2024-2025 роках ключову роль почали відігравати грантові кошти та благодійні внески. Загальний обсяг надходжень у 2025 році порівняно з 2023 роком збільшився на 97 453,90 грн, що свідчить про зміну структури фінансування та зростання ролі грантової й благодійної підтримки.

SWOT-аналіз засвідчив наявність значного творчого потенціалу, підтримки партнерських та донорських організацій, а також можливостей розвитку цифрових форм культурної діяльності. Водночас до основних загроз і слабких сторін належать кадровий дефіцит, обмеженість матеріально-технічної бази та висока залежність від зовнішнього фінансування.

SNW-аналіз кадрової системи показав, що сильними сторонами закладу є професійний рівень творчого персоналу, збереження основного кадрового ядра та соціальна спрямованість кадрової політики. Слабкими сторонами залишаються значний кадровий дефіцит, недостатній рівень укомплектованості штату та обмежені можливості залучення нових працівників.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать, що кадрова та організаційна система КЗ «СМПК» характеризується адаптивністю та здатністю функціонувати в умовах воєнних викликів. Водночас подальший розвиток закладу потребує вдосконалення кадрової політики, підвищення ефективності системи мотивації персоналу, активізації професійного навчання працівників та розширення джерел фінансування культурної діяльності.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ КЗ «СІВЕРСЬКОДОНЕЦЬКИЙ МІСЬКИЙ ПАЛАЦ КУЛЬТУРИ»

3.1. Напрями удосконалення системи управління персоналом

У сучасних умовах функціонування закладів культури система управління персоналом набуває особливого значення, оскільки саме кадровий потенціал визначає ефективність культурно-освітньої діяльності та здатність установи адаптуватися до кризових умов [43]. Для КЗ «Сіверськодонецький міський Палац культури» питання удосконалення системи управління персоналом є особливо актуальним в умовах воєнного стану, релокації та скорочення кадрового складу [44; 46].

Проведений аналіз показав, що основними проблемами кадрової системи закладу залишаються значна кількість вакантних посад, недостатній рівень матеріального стимулювання, високий рівень емоційного навантаження працівників та відсутність довгострокової програми розвитку персоналу [18; 25]. У зв'язку з цим удосконалення системи управління персоналом повинно здійснюватися комплексно та охоплювати організаційні, мотиваційні й професійні напрями.

Одним із пріоритетних напрямів є формування довгострокової кадрової стратегії, спрямованої на збереження кадрового потенціалу та поступове відновлення кадрового складу закладу. Така стратегія має передбачати створення кадрового резерву, залучення молодих спеціалістів і підтримку професійної адаптації працівників в умовах релокації [22].

Важливим напрямом удосконалення є модернізація системи мотивації персоналу. Результати дослідження підтвердили, що існуюча система стимулювання недостатньо враховує індивідуальні результати праці та професійні потреби працівників [27]. У зв'язку з цим доцільним є впровадження диференційованої системи мотивації, яка поєднуватиме матеріальні та нематеріальні стимули. Зокрема, рекомендується застосовувати

гнучку систему преміювання за участь у творчих проєктах, фестивалях і грантових програмах [6].

Не менш важливим напрямом є розвиток професійної компетентності працівників. Для цього необхідно активізувати участь персоналу у семінарах, тренінгах, майстер-класах і програмах підвищення кваліфікації на безоплатній основі [38]. Особливу увагу доцільно приділити розвитку цифрових компетентностей працівників, оскільки сучасна культурна діяльність дедалі більше пов'язана з використанням онлайн-платформ і дистанційних форм роботи [33].

Удосконалення системи управління персоналом також повинно передбачати підтримку сприятливого морально-психологічного клімату та запобігання професійному вигоранню працівників [11; 18]. Важливим напрямом розвитку кадрової системи є цифровізація управлінських процесів, зокрема впровадження електронного документообігу та цифрових засобів комунікації, що дозволить підвищити оперативність управління й оптимізувати координацію роботи персоналу [35].

Для підвищення ефективності системи управління персоналом КЗ «СМПК» доцільно реалізувати комплекс організаційних, мотиваційних та професійно-розвивальних заходів. Основні напрями удосконалення кадрової системи наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Напрями удосконалення системи управління персоналом КЗ «СМПК»

Проблема	Запропонований захід	Очікуваний результат
Значна кількість вакантних посад	Формування кадрового резерву та залучення молодих спеціалістів	Поступове відновлення кадрового складу та зменшення дефіциту персоналу
Низький рівень матеріальної мотивації	Запровадження гнучкої системи преміювання та надбавок	Підвищення мотивації та зацікавленості працівників у результатах праці
Високий рівень емоційного навантаження	Організація психологічної підтримки та тренінгів з емоційної стійкості	Зниження рівня професійного вигорання та покращення психологічного клімату
Недостатній рівень професійного розвитку	Проведення семінарів, тренінгів, майстер-класів і програм підвищення кваліфікації	Підвищення професійної компетентності персоналу

Продовження табл. 3.1

Проблема	Запропонований захід	Очікуваний результат
Недостатній рівень цифрових навичок працівників	Навчання персоналу роботі з цифровими платформами та онлайн-комунікаціями	Підвищення ефективності дистанційної та онлайн-діяльності
Відсутність індивідуального підходу до стимулювання	Запровадження диференційованої системи мотивації для різних категорій працівників	Підвищення рівня задоволеності працею та ефективності роботи
Втрата частини персоналу після евакуації	Залучення фахівців на умовах гнучкої зайнятості, стажування та волонтерських програм	Збереження кадрового потенціалу та підтримка безперервності культурної діяльності

Дані табл. 3.1 свідчать, що запропоновані заходи спрямовані на комплексне удосконалення системи управління персоналом закладу. Їх реалізація дозволить підвищити рівень мотивації працівників, зміцнити кадровий потенціал і забезпечити більш ефективне функціонування установи в сучасних кризових умовах.

Отже, удосконалення системи управління персоналом КЗ «Сіверськодонецький міський Палац культури» повинно мати комплексний характер та бути спрямованим на підвищення мотивації працівників, розвиток професійних компетентностей і підвищення кадрової стійкості закладу [43].

3.2. Заходи щодо вдосконалення системи розвитку персоналу та оцінка їх ефективності

В умовах воєнного стану та релокації закладів культури особливого значення набуває професійний розвиток персоналу, оскільки саме рівень кваліфікації працівників визначає ефективність діяльності закладу та його здатність адаптуватися до сучасних умов [17; 25].

Проведений аналіз діяльності КЗ «Сіверськодонецький міський Палац культури» показав, що система професійного розвитку персоналу потребує вдосконалення. Основними проблемами залишаються обмежені можливості для підвищення кваліфікації, недостатній рівень цифрових навичок працівників та відсутність системного підходу до професійного навчання.

Одним із ключових заходів є формування системи безперервного професійного навчання. Для цього доцільно забезпечити регулярну участь працівників у семінарах, вебінарах, тренінгах і програмах підвищення кваліфікації на безоплатній основі [22; 38]. Особливу увагу необхідно приділяти творчим працівникам, які повинні постійно вдосконалювати професійні навички та опановувати сучасні культурно-мистецькі практики, щоб «йти у ногу з часом».

Основні заходи розвитку персоналу та очікувані результати їх впровадження наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Заходи щодо розвитку та професійного навчання персоналу КЗ «СМПК»

Захід	Мета	Очікуваний результат
Проведення тренінгів і вебінарів	Підвищення професійних знань	Розвиток професійної майстерності
Розвиток цифрових навичок	Адаптація до онлайн-форм роботи	Збільшення продуктивності під час дистанційної роботи
Система наставництва	Адаптація молодих спеціалістів	Створення та укріплення кадрового резерву
Участь у грантових програмах	Розвиток творчого потенціалу	Підвищення професійної активності
Самоосвіта та дистанційне навчання	Безперервний професійний розвиток	Покращення ефективності та якості роботи персоналу

Дані табл. 3.2 свідчать, що запропоновані заходи спрямовані на формування сучасної системи професійного розвитку персоналу, підвищення рівня професійної підготовки працівників та забезпечення їх адаптації до сучасних умов діяльності.

Важливим напрямом розвитку персоналу є підвищення рівня цифрової компетентності працівників, вміння швидко реагувати на сучасні виклики онлайн-роботи. Тому, конче необхідно проводити навчання з поширення дистанційних форм роботи, бо це є доцільним саме для роботи у сучасних умовах для проведення навчань з використання цифрових платформ, онлайн-комунікацій та електронного документообігу [33].

Для молодих спеціалістів необхідно впроваджувати систему наставництва, яка сприятиме швидшій професійній адаптації [23].

Запровадження системи наставництва є особливо актуальним для КЗ «СМПК», з огляду на проблеми кадрового забезпечення які були виявлені під час аналізу діяльності закладу.

Як показано у другому розділі, фактична чисельність працівників у 2025 році становила лише 26 осіб при штатній чисельності 73,75 посад. Це означає, що понад дві третини штатних місць залишалися незаповненими, а кількість вакантних посад досягла 64 одиниць. Така ситуація свідчить про системну кризу кадрового забезпечення, яка має кілька вимірів:

- Організаційний аспект. Нестача працівників унеможливорює повноцінне виконання всіх функцій закладу, обмежує спектр культурно-мистецьких заходів та знижує якість їх реалізації.
- Соціально-психологічний аспект. Перевантаження наявних співробітників призводить до підвищеного ризику професійного вигорання, зниження мотивації та відтоку кадрів.
- Стратегічний аспект. Відсутність кадрового резерву ускладнює адаптацію нових працівників і не дозволяє закладу гнучко реагувати на виклики, пов'язані з релокацією та зміною соціально-економічних умов.

У цих умовах формування кадрового резерву, розробка програм наставництва та створення сприятливих умов для адаптації нових працівників є ключовими завданнями. Їх реалізація сприятиме поступовому зміцненню кадрового потенціалу установи, зменшенню навантаження на наявних співробітників та забезпеченню безперервності діяльності закладу культури навіть у кризових умовах.

Не менш важливим заходом є розширення участі працівників у міжнародних культурних проєктах, грантових програмах і творчих конкурсах. Це сприятиме розвитку професійних компетентностей та творчого потенціалу працівників [31; 43].

Крім професійного навчання, важливим елементом розвитку персоналу є створення умов для самореалізації працівників. Доцільно залучати персонал до

розроблення нових культурно-мистецьких проєктів і підтримувати творчі ініціативи працівників [28].

Ефективна реалізація запропонованих заходів залежить від системного підходу та взаємозв'язку між ключовими напрямками розвитку персоналу. Досвід роботи закладів культури демонструє, що максимальних результатів можна досягти лише шляхом комплексного поєднання професійного навчання, мотивації працівників, розширення цифрових компетенцій та створення сприятливого соціально-психологічного середовища у колективі [43].

Оптимальним рішенням є формування внутрішньої бази знань, яка виконуватиме функцію збереження та поширення професійного досвіду. Така база може включати методичні рекомендації, сценарії культурних програм, цифрові інструкції та матеріали для організації творчої діяльності. Це сприятиме швидкій адаптації нових працівників і забезпечить безперервність діяльності закладу в умовах кадрового дефіциту та релокації.

Перспективним підходом до розвитку кадрів є впровадження індивідуальних планів професійного зростання. Вони дозволяють визначити особисті потреби кожного працівника у навчанні й окреслити його професійну траєкторію: від участі у тренінгах і конкурсах до отримання грантів та реалізації інших навчальних програм. Такий індивідуалізований підхід сприяє підвищенню рівня кваліфікації персоналу [22; 25].

Особливу увагу слід відвести розвитку лідерських компетенцій. Сучасні заклади культури активно впроваджують проєктний формат роботи, який вимагає від працівників навичок командної роботи, координації діяльності творчих колективів, прийняття управлінських рішень і ефективної взаємодії з громадськістю. Формування лідерських здібностей допомагатиме успішній реалізації культурних ініціатив і залученню ресурсів до діяльності закладу [35; 51].

Не менш важливим є розвиток компетенцій у сфері проєктного менеджменту. У нинішніх умовах значна частина фінансування культурних проєктів залежить від грантів і міжнародної співпраці. Навички написання

грантових заявок, складання бюджету та організації проєктної роботи сприятимуть залученню необхідних ресурсів для підтримки і розвитку закладу [45].

Для оцінки ефективності втілення заходів необхідно застосовувати систему ключових показників (KPI). Вона дозволяє аналізувати процеси управління персоналом і оперативно коригувати кадрову політику. Основними показниками можуть бути рівень комплектації штату, кількість працівників, які пройшли навчання, частка персоналу з розвиненими цифровими навичками, а також рівень задоволеності працівників умовами праці й коефіцієнт їхньої плинності [1; 3].

Впровадження запропонованих заходів забезпечить не лише прогрес у кадровій політиці, а й організаційні покращення. Зростання професійного рівня працівників сприятиме підвищенню якості культурних послуг, розширенню асортименту заходів та задоволеності відвідувачів діяльністю закладу. Водночас розвиток цифрових навичок дозволить використовувати інформаційно-комунікаційні технології ефективніше і підвищити потенціал дистанційного взаємодії з аудиторією.

Соціальний вплив від реалізації цих заходів полягатиме у зміцненні стабільності кадрового складу, покращенні морально-психологічного клімату в колективі, зниженні ризиків професійного вигорання та збільшенні задоволеності працівників результатами їхньої роботи. У довгостроковій перспективі це сприятиме формуванню позитивного іміджу закладу культури як сучасної організації, що підтримує професійний розвиток своїх працівників та створює умови для реалізації їхнього творчого потенціалу [28; 42].

Таким чином, запропоновані заходи щодо розвитку персоналу КЗ «Сіверськодонецький міський Палац культури» мають комплексний характер і спрямовані на вдосконалення професійної підготовки працівників, розвиток цифрових компетентностей, зміцнення кадрового потенціалу та підвищення ефективності діяльності закладу. Очікувані результати їх реалізації створюють

передумови для забезпечення кадрової стабільності та подальшого розвитку установи в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення [23].

З метою узагальнення очікуваних результатів реалізації запропонованих заходів щодо розвитку персоналу та вдосконалення кадрової політики доцільно визначити основні показники їх ефективності. Очікувані результати впровадження запропонованих заходів наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Очікувані результати впровадження заходів щодо розвитку персоналу

КЗ «СМПК»

Показник	Поточний стан	Очікуваний результат	Очікуваний ефект
Участь працівників у професійному навчанні	Епізодична	Систематична участь у тренінгах, вебінарах та програмах підвищення кваліфікації	Зростання професійної компетентності персоналу
Рівень цифрових компетентностей	Середній	Високий рівень володіння цифровими інструментами	Підвищення ефективності дистанційної роботи та онлайн-комунікації
Кадровий резерв	Практично відсутній	Сформована система наставництва та кадрового резерву	Забезпечення кадрової стабільності та адаптації нових працівників
Участь у грантових і культурних проєктах	Обмежена	Активна участь працівників у грантових програмах та творчих конкурсах	Розширення можливостей професійного розвитку та залучення додаткових ресурсів
Рівень мотивації персоналу	Середній	Підвищення професійної зацікавленості працівників	Покращення якості виконання посадових обов'язків
Плинність кадрів	Наявна	Зниження кількості звільнень	Зміцнення кадрового потенціалу закладу
Залученість персоналу до діяльності закладу	Середня	Висока	Активізація творчої діяльності та підвищення результативності роботи

Дані табл. 3.3 свідчать, що реалізація запропонованих заходів матиме комплексний позитивний вплив на систему управління персоналом КЗ «СМПК». Очікується підвищення професійної компетентності працівників,

розвиток цифрових навичок, формування кадрового резерву та зростання рівня мотивації персоналу. Крім того, розширення участі працівників у грантових програмах і культурно-мистецьких проєктах сприятиме розвитку їхнього творчого потенціалу та залученню додаткових можливостей для професійного зростання. У сукупності це створить передумови для зміцнення кадрового потенціалу закладу та підвищення ефективності його діяльності.

Запропоновані заходи мають комплексний характер та спрямовані на вирішення основних проблем системи управління персоналом КЗ «СМПК», виявлених у процесі аналізу діяльності закладу. Тому доцільно оцінити можливі результати їх впровадження та визначити очікуваний вплив на кадровий потенціал і ефективність функціонування установи. Очікується, що впровадження диференційованої системи мотивації сприятиме підвищенню професійної зацікавленості працівників та покращенню якості культурно-освітньої діяльності закладу [28].

Важливим результатом реалізації запропонованих заходів має стати зниження рівня професійного вигорання працівників. Підтримка сприятливого морально-психологічного клімату та розвиток командної взаємодії дозволять підвищити рівень задоволеності працею [18].

Очікується також підвищення ефективності професійного розвитку персоналу через активізацію участі працівників у семінарах, тренінгах і програмах підвищення кваліфікації. Це сприятиме розвитку професійних і цифрових компетентностей працівників та адаптації закладу до сучасних умов цифровізації [22; 35]. Запровадження електронного документообігу та цифрових засобів комунікації дозволить оптимізувати внутрішні управлінські процеси та покращити координацію роботи структурних підрозділів і підвищити оперативність прийняття управлінських рішень [49].

Для наочного відображення комплексного впливу запропонованих заходів на систему управління персоналом КЗ «СМПК» їх узагальнені результати наведено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Очікувані результати впровадження заходів щодо розвитку персоналу.

Як показано на рис. 3.1, реалізація запропонованих заходів матиме комплексний вплив на систему управління персоналом КЗ «СМПК». Очікуваними результатами є підвищення мотивації працівників, зниження рівня професійного вигорання, розвиток цифрових компетентностей персоналу, покращення ефективності управління та зміцнення кадрового потенціалу закладу.

Крім соціального та організаційного ефекту, реалізація запропонованих заходів матиме важливий кадровий результат. З урахуванням виявленого у другому розділі дефіциту персоналу очікується поступове скорочення кількості вакантних посад, підвищення рівня укомплектованості штату та зміцнення кадрового потенціалу закладу. Також передбачається підвищення рівня утримання працівників, посилення кадрової стабільності та створення умов для залучення молодих спеціалістів до роботи у сфері культури [23].

Реалізація запропонованих заходів матиме не лише організаційний, а й соціальний ефект, оскільки сприятиме підвищенню рівня задоволеності працівників працею, зміцненню командної взаємодії та підтримці культурного потенціалу громади.

Запропоновані заходи можуть бути використані не лише у діяльності КЗ «СМПК», а й в інших комунальних закладах культури, що функціонують в умовах обмеженого фінансування та кризових викликів.

Отже, реалізація запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління персоналом КЗ «Сіверськодонецький міський Палац культури» сприятиме підвищенню ефективності діяльності закладу, забезпечення кадрової стабільності та зростання залученості персоналу.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи були розроблені практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом КЗ «Сіверськодонецький міський Палац культури», враховуючи результати проведеного аналізу та виклики, які постають перед закладами культури в умовах воєнного стану.

У ході дослідження визначені основні напрями покращення кадрової політики закладу. Зокрема, це підвищення ефективності мотиваційної системи персоналу, розвиток професійних і цифрових компетенцій працівників, оптимізація внутрішніх комунікацій та створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Окремо було обґрунтовано важливість упровадження системи безперервного професійного навчання, зокрема шляхом участі співробітників у тренінгах, вебінарах, програмах підвищення кваліфікації, грантових ініціативах та інших формах професійного розвитку. Також запропоновано впровадження системи наставництва для підтримки адаптації молодих спеціалістів та формування кадрового резерву. Особливої уваги заслуговує розвиток цифрових компетенцій працівників, що є важливим для використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, організації дистанційної роботи та взаємодії з цільовою аудиторією в цифровому середовищі.

Оцінка ефективності запропонованих заходів показала, що їх реалізація сприятиме підвищенню професійної компетентності працівників, зростанню їх мотивації та залученості до роботи, зміцненню кадрового потенціалу установи,

формуванню кадрового резерву, а також покращенню якості надання культурно-мистецьких послуг.

Важливим результатом реалізації запропонованих заходів має стати поступове подолання кадрового дефіциту, який був виявлений у процесі аналізу кадрового складу закладу, а також створення передумов для більш повного укомплектування штатних посад у перспективі.

Таким чином, реалізація запропонованих рекомендацій створить передумови для підвищення ефективності системи управління персоналом КЗ «Сіверськодонецький міський Палац культури», забезпечення кадрової стабільності та подальшого розвитку закладу в сучасних соціально-економічних умовах.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра досліджено теоретичні та практичні аспекти розвитку персоналу бюджетних закладів культури на прикладі комунального закладу «Сіверськодонецький міський Палац культури». У процесі дослідження проаналізовано сучасні підходи до управління персоналом, нормативно-правове забезпечення кадрової політики, особливості функціонування закладів культури в умовах воєнного стану та релокації.

У результаті дослідження встановлено, що розвиток персоналу є одним із ключових чинників забезпечення ефективної діяльності бюджетних закладів культури. Визначено, що в сучасних умовах особливого значення набувають професійне навчання працівників, розвиток цифрових компетентностей, мотивація персоналу та впровадження інноваційних підходів до кадрового менеджменту.

Проведений аналіз діяльності КЗ «Сіверськодонецький міський Палац культури» показав, що заклад продовжує виконувати важливу соціально-культурну функцію навіть в умовах релокації до міста Дніпро та обмеженого фінансування.

Аналіз кадрового потенціалу КЗ «СМПК» показав, що впродовж 2023-2025 років фактична чисельність персоналу скоротилася на 35 %, однак заклад зберіг основне ядро творчих працівників, що дозволило підтримувати діяльність творчих колективів навіть в умовах релокації. Коефіцієнт укомплектованості персоналу знизився з 0,54 у 2023 році до 0,35 у 2025 році, що свідчить про посилення кадрового дефіциту та зростання навантаження на працівників.

Разом із тим аналіз кадрового потенціалу показав позитивні тенденції у структурі персоналу. Частка працівників з вищою освітою зросла з 65 % до 70 %, а частка працівників віком до 35 років – з 22 % до 27 %, що свідчить про збереження професійного та творчого потенціалу закладу. Встановлено, що важливу роль у підтримці діяльності закладу відіграють нематеріальні стимули,

професійна самореалізація працівників та участь у культурно-мистецьких проєктах.

SWOT-аналіз засвідчив, що КЗ «СМПК» має значний творчий потенціал, підтримку міжнародних організацій та можливості розвитку цифрових форм культурної діяльності. Водночас основними проблемами залишаються залежність від зовнішнього фінансування, наслідки релокації та обмеженість матеріально-технічної бази.

SNW-аналіз кадрової системи показав, що сильними сторонами закладу є професійний рівень творчого персоналу, соціальна спрямованість кадрової політики та збереження основного кадрового ядра колективу. Слабкими сторонами залишаються кадровий дефіцит, нестача технічних спеціалістів і низький рівень матеріального стимулювання працівників.

У результаті дослідження встановлено, що найбільш актуальними проблемами розвитку персоналу КЗ «СМПК» є кадровий дефіцит, недостатній рівень матеріальної мотивації, обмежені можливості професійного навчання та необхідність розвитку цифрових компетентностей працівників.

У роботі обґрунтовано необхідність удосконалення системи управління персоналом КЗ «СМПК» шляхом розвитку цифрових форм культурної діяльності, активізації професійного навчання працівників, удосконалення мотиваційної політики, формування кадрового резерву та розширення участі закладу у грантових і міжнародних програмах.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності діяльності бюджетних закладів культури в умовах воєнного стану, релокації та обмежених фінансових ресурсів. Запропоновані заходи щодо удосконалення системи мотивації, професійного розвитку та формування кадрового резерву створюють передумови для зміцнення кадрового потенціалу, забезпечення кадрової стабільності та сталого розвитку закладу в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Armstrong M., Taylor S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London : Kogan Page, 2020. 848 p.
2. Dessler G. *Human Resource Management*. New York : Pearson Education, 2020. 720 p.
3. Mondy R. W., Martocchio J. J. *Human Resource Management*. London : Pearson, 2020. 560 p.
4. Балабанова Л. В. *Управління персоналом : підручник*. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
5. Болотіна Н. Б. *Трудове право України : підручник*. Київ : Вікар, 2020. 725 с.
6. Бондаренко С. М. Мотивація персоналу в системі управління закладом культури. *Економіка та держава*. 2021. № 5. С. 88–92.
7. Борданова Л. С., Мельничук В. Е., Рощина Н. В., Семенченко Н. В. *Управління персоналом : конспект лекцій*. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 102 с.
8. Брича В. *Менеджмент персоналу : підручник*. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 640 с.
9. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення: 09.05.2026).
10. Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М. *Управління персоналом : навч. посіб.* Київ : Центр учбової літератури, 2020. 502 с.
11. Воронкова В. Г. *Управління людськими ресурсами: філософські засади : монографія*. Київ : Професіонал, 2019. 576 с.
12. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 09.05.2026).
13. Грішнова О. А. *Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник*. Київ : Знання, 2019. 559 с.
14. Державна служба статистики України : офіційний вебсайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 09.05.2026).
15. Деякі питання оплати праці працівників закладів культури : Постанова Кабінету Міністрів України від 09.12.2015 № 1026. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1026-2015-%D0%BF> (дата звернення: 09.05.2026).

16. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ, 2020. 432 с.

17. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 334 с.

18. Жуковська В. М. Мотивація праці персоналу в сучасних умовах. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2022. № 1. С. 114–119.

19. Закон України «Про зайнятість населення» від 05.07.2012 № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17> (дата звернення: 09.05.2026).

20. Закон України «Про культуру» від 14.12.2010 № 2778-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17> (дата звернення: 09.05.2026).

21. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 09.05.2026).

22. Закон України «Про професійний розвиток працівників» від 12.01.2012 № 4312-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> (дата звернення: 09.05.2026).

23. Збрицька Т. П., Савченко В. А., Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.

24. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 728 с.

25. Калініченко Л. Л. Управління розвитком персоналу організації. *Молодий вчений*. 2021. № 3. С. 165–169.

26. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 09.05.2026).

27. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2009. 336 с.

28. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 479 с.

29. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 09.05.2026).
30. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2005. 406 с.
31. Марчак Д. О. Особливості мотивації працівників бюджетної сфери. *Економіка і суспільство*. 2021. № 29. С. 1–7.
32. Наказ Міністерства культури України «Про впорядкування умов оплати праці працівників культури» від 18.10.2005 № 745. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1285-05> (дата звернення: 09.05.2026).
33. Національна стратегія розвитку культури в Україні до 2030 року. URL: <https://mcsc.gov.ua> (дата звернення: 09.05.2026).
34. Нижник В. М., Ілляшенко С. М., Кощій О. В. Процесне та соціально-компетентне управління інноваційним розвитком підприємницьких систем : монографія / за наук. ред. О. М. Полінкевич. Луцьк : Вежа-Друк, 2017. 368 с.
35. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : підручник. Київ : Кондор, 2020. 680 с.
36. Положення про атестацію працівників підприємств, установ, організацій та закладів галузі культури : Наказ Міністерства культури України від 16.07.2007 № 44. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1023-07> (дата звернення: 09.05.2026).
37. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 09.05.2026).
38. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.12.2017 № 974-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80> (дата звернення: 09.05.2026).
39. Професійні стандарти в галузі культури : довідник. URL: <https://mcsc.gov.ua> (дата звернення: 09.05.2026).

40. Результати тесту «Мотиваційний профіль» працівників КЗ «Сіверськодонецький міський Палац культури» станом на 2026 рік.
41. Річі Ш., Мартін П. Управління мотивацією : навч. посіб. / пер. з англ. Київ : Companion Group, 2006. 312 с.
42. Семикіна М. В., Іщенко Н. А., Родіонова М. О. Мотивація ефективної зайнятості: проблеми, тенденції, вибір стратегії : монографія. Кіровоград : КОД, 2009. 200 с.
43. Сидорчук І. П. Управління персоналом у закладах культури. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. С. 54–60.
44. Статут Комунального закладу «Сіверськодонецький міський Палац культури» (нова редакція). Сіверськодонецьк, 2026.
45. Стратегія людського розвитку України : Указ Президента України від 02.06.2021 № 225/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2252021-39005> (дата звернення: 09.05.2026).
46. Текстовий звіт про роботу Комунального закладу «Сіверськодонецький міський Палац культури» у 2024 році.
47. Текстовий звіт про роботу Комунального закладу «Сіверськодонецький міський Палац культури» у 2025 році.
48. Ткачук В. А., Ланченко Є. О., Балан О. Д., Гаврилюк І. П. Економіка праці й соціально-трудова відносини : навч. посіб. Київ : НУБіП України, 2022. 616 с.
49. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / за ред. С. М. Серьогіна. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
50. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 09.05.2026).
51. Шегда А. В. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2020. 583 с.
52. Штатний розклад Комунального закладу «Сіверськодонецький міський Палац культури» від 02.03.2026 р.
53. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямулич М. І., Хілуха О. А., Косінський П. М. Управління персоналом : підручник / за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.