

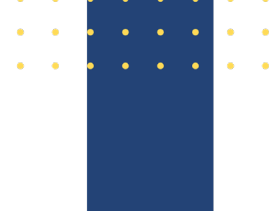
Грудень 2025

КАДРОВІ ПОТРЕБИ ЗАКЛАДІВ КУЛЬТУРИ

Аналітичний звіт за
результатами дослідження

 МІНКУЛЬТ

УКРАЇНСЬКИЙ ЦЕНТР
КУЛЬТУРНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ



Дослідження здійснене Українським центром культурних досліджень.

Авторський колектив: Олена Іщенко, Лілія Данилейко, Оксана Козлова.

Верстка і дизайн: Олександра Кузьменко, Вікторія Лазоренко.



ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ (ГЛОСАРІЙ)	4
ВСТУП	5
НОРМАТИВНІ РАМКИ ТА ВИКЛИКИ	6
ПОПЕРЕДНІ ДОСЛІДЖЕННЯ	8
ПРАЦІВНИКИ/ЦІ СФЕРИ КУЛЬТУРИ В ЗАГАЛЬНОДЕРЖАВНОМУ КОНТЕКСТІ	10
РЕЗУЛЬТАТИ ВСЕУКРАЇНСЬКОГО ОПИТУВАННЯ КЕРІВНИКІВ/ЦЬ ДЕРЖАВНИХ/КОМУНАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ КУЛЬТУРИ ЩОДО ПОСИЛЕННЯ РОБОТИ В РЕГІОНАХ	14
ВИСНОВКИ	34
ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ	36

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ (ГЛОСАРІЙ)

ВПО - внутрішньо переміщена особа

ГО - громадська організація

ДЕРЖСТАТ - Державна служба статистики України

ЄТС - Єдина тарифна сітка

ЗУ - Закон України

КМУ - Кабінет Міністрів України

МКУ - Міністерство культури України до 2019 р. та від 29 жовтня 2025 р.
(або проміжні назви, які вживаємо згідно зазначеної дати:

МКІП - Міністерство культури та інформаційної політики України від 23 березня 2020 р.;

МКСК - Міністерство культури і стратегічних комунікацій України від 6 вересня 2024 р.)

ОВА - обласна військова адміністрація

ОДА - обласна державна адміністрація

ОТГ - об'єднана територіальна громада

ЦКП - центр культурних послуг

ЦПХ - договір цивільно-правового характеру

ВСТУП

Усі регіони України сьогодні стикаються з низкою спільних, системних викликів, які суттєво впливають на функціонування та розвиток культурної сфери. Війна змінила кадрову ситуацію: значна частина працівників закладів культури була змушена переміститися до інших регіонів чи виїхати за кордон, що призвело до зменшення кадрового ресурсу, втрати інституційної пам'яті та подекуди — до тимчасового припинення роботи окремих осередків культури.

Додатковим чинником є релокація установ культури або окремих їхніх фахівців/чинь до більш безпечних областей. Такі переміщення мають двосторонній характер: регіони, що змушені релокуватися, переживають втрату інфраструктури та розрив команд, тоді як приймаючі області мають забезпечити не лише фізичне розміщення, а й умови для безперервної діяльності культурних інституцій. Це потребує додаткових ресурсів, координації та інтеграційних зусиль.

Ситуацію ускладнює також брак фінансування — як у державному, так і в місцевих бюджетах. У цих умовах особливої актуальності набуває Стратегічна ціль 1 Стратегії розвитку культури до 2030 року, ухваленої Урядом у 2025 році: “Зміцнення людського капіталу через культурні практики”. Адже людський капітал — це не просто працівники, а носії досвіду, творчості та локальної ідентичності, без яких культурний процес не може бути сталим.

Відповідно, операційна ціль 6 — “Відновлення кадрової спроможності сфери культури” — передбачає комплексний підхід: формування умов для повернення спеціалістів/ок, створення можливостей для професійного розвитку, психологічної підтримки, адаптації переміщених фахівців/чинь, забезпечення безпеки праці та модернізацію системи підготовки нових кадрів. Усе це є ключовими елементами відновлення життєстійкості культурного сектору в довгостроковій перспективі.

Методологія дослідження

Дослідження проводилося у форматі кабінетного дослідження, аналізу наявних статистичних даних та опитування керівників/ць закладів культури. Такий підхід дозволив поєднати статистичні дані та експертні оцінки, що забезпечило комплексне бачення кадрових потреб і викликів у сфері культури на регіональному рівні.

НОРМАТИВНІ РАМКИ ТА ВИКЛИКИ


Питання кадрового забезпечення закладів культури в Україні визначається як законодавчими рамками, так і практичними викликами, з якими стикаються громади та самі установи. Відповідно до ЗУ «Про культуру», працівником/цею культури вважається як професійний/а творчий/а працівник/ця, так і персонал закладів культури. Це широке визначення створює основу для кадрової політики, проте на практиці воно часто стикається з обмеженнями, що виникають у процесі управління та фінансування.

Умови децентралізації відкрили нові можливості для регіонів у формуванні власної кадрової політики. Громади отримали більше гнучкості у визначенні пріоритетів, проте ефективність їхніх рішень залишається залежною від державних механізмів контролю. Наказ Міністерства культури України (далі - МКУ) від 12.03.2014 №142, який регламентує порядок формування штатного розпису, уніфікує структуру закладів культури, але водночас стримує їхній розвиток. Ефективність роботи вимірюється відповідністю єдиній тарифній сітці (далі - ЄТС) та типовим штатам, а не реальним впливом на громаду, що створює дисбаланс між формальними показниками та фактичними результатами.

Ще однією проблемою є невідповідність назв посад та кваліфікаційних характеристик сучасним потребам закладів культури. Просте оновлення класифікатора професій не вирішує питання реальних функцій працівників. Важливішим є уникнення завищених кваліфікаційних вимог там, де вони не є критично необхідними. МКУ поступово впроваджує професійні стандарти та освітні стандарти (Постанова КМУ від 31.05.2017 №373), що має сприяти більшій відповідності між освітою та практикою.

Разом із тим, заклади культури відзначають розрив між підготовкою у закладах освіти та реальними кадровими потребами. Наприклад, у музеях потрібні куратори/ки, але у штатному розписі передбачені лише наукові співробітники/ці; театрам потрібні PR-менеджери/ки чи SMM-фахівці/чині, але ці функції часто виконують працівники/ці без відповідної освіти. Це свідчить про необхідність більшої гнучкості освітніх програм і тіснішої співпраці між закладами освіти та роботодавцями.

Не менш важливим є питання підвищення кваліфікації. Формальні програми часто не відповідають реальним компетентнісним потребам, і працівники/ці змушені навчатися самостійно чи через неформальну освіту. У цьому контексті клю-



чову роль відіграє роботодавець, який може і має сприяти розвитку працівників/ць, мотивувати їх та підтримувати у здобутті нових навичок.

Результати дослідження RES-POL підтверджують ці висновки: мистецька освіта в Україні залишається орієнтованою переважно на виконавські навички, слабо реагує на потреби культурних просторів громад, а зв'язок між коледжами, університетами та професійною сферою є недостатнім. Це підкреслює необхідність системного оновлення освітніх програм, розвитку дуальної освіти та посилення співпраці між закладами культури й освітніми інституціями.

Таким чином, кадрові потреби закладів культури формуються на перетині законодавчих рамок, освітньої системи та практичних викликів, з якими стикаються громади. Саме поєднання нормативної гнучкості, освітньої адаптивності та активної позиції роботодавців може забезпечити сталий розвиток культурної сфери.

ПОПЕРЕДНІ ДОСЛІДЖЕННЯ

Проблематика кадрового забезпечення та розвитку культурної інфраструктури в регіонах України вже багато років залишається актуальною і була предметом численних досліджень та стратегічних документів. Вона розглядалася у стратегічних документах МКУ, у спеціалізованих аналітичних звітах та міжнародних проєктах, що підтверджує системність викликів і потребу у комплексних рішеннях.

Ще у 2019 році МКУ у своїй перехідній книзі визначило ключові проблеми сфери: застаріла культурна інфраструктура, обмежений спектр та низька якість культурних послуг, низька мобільність мистецтва та митців/мисткинь, а також дефіцит трудових ресурсів, що проявляється у небажанні молоді працювати у сфері культури через низький рівень оплати праці.

У рамках реформи децентралізації заклади культури почали передавати у власність територіальних громад. За повідомленнями МКУ (тоді - МКІП), лише 40% таких закладів мали задовільний матеріально-технічний стан. Для оновлення мережі було запропоновано створення *Центрів культурних послуг* (далі - ЦКП). У 2022 році Міністерство спільно з ГО «Товариство Дослідників України» та за підтримки Швейцарії підготувало посібник «Центр культурних послуг у територіальних громадах», який передбачав реформу клубних закладів культури, що залишалися пережитком радянської системи. Відповідні методичні рекомендації були затверджені наказом Міністерства від 01.12.2022 №466. Пілотні проєкти планували у семи громадах, проте їх реалізацію перервало повномасштабне вторгнення.

У дослідженні «*Стан та перспективи розвитку соціокультурної інфраструктури в ОТГ*» (2019) також констатовано брак коштів і кадрів, неефективність використання ресурсів. Автори відзначали проблеми з призначенням керівників/ць закладів культури та супротив працівників/ць щодо оптимізації мережі.

Водночас пандемія та повномасштабна війна призупинили реалізацію багатьох ініціатив, зокрема проєкту «*Велика реставрація*» (2021–2023) та реформи фінансування культурних послуг (2020–2030).

У 2022 році МКУ (тоді - МКІП) спільно з обласними військовими адміністраціями (далі - ОВА) напрацювало візію розвитку культури в регіонах в умовах війни, зокрема щодо потреб у підвищенні кваліфікації працівників/ць. Була підготовлена інформаційна довідка про запити регіонів, а у 2023 році проведено відкрите онлайн-анкетування для збору даних про потреби у тренінгах та освітніх програмах.



У Стратегії розвитку культури до 2030 року, ухваленій КМУ 28 березня 2025 року, окремо наголошено на низькій ефективності системи управління закладами культури. Визнано, що чинна система призначення керівників/ць не відповідає сучасним реаліям, бракує компетенцій для створення конкурентоспроможного культурного продукту, а відсутність автономії закладів стримує їхню організаційну гнучкість. Війна лише загострила ці проблеми, продемонструвавши потребу у реформуванні кадрової політики та управлінських механізмів.

Найсвіжіше дослідження *RES-POL* (2025 р.), що проводилося паралельно з розробкою Стратегії, охоплює як державний, так і недержавний сектори культури. Воно окреслює наскрізні проблеми: неузгодженість законодавства, недостатню інтеграцію культури у систему національної безпеки, хронічне недофінансування, низьку оплату праці, що посилює кадрову кризу, а також дефіцит спеціалістів/ок належного рівня підготовки. Особливо наголошено на проблемі заробітної плати: відповідно до ЗУ «Про культуру» вона має забезпечувати престижність професії та стимулювати підвищення кваліфікації, проте на практиці залишається низькою, що змушує працівників/ць працювати на кількох роботах або залишати сферу.

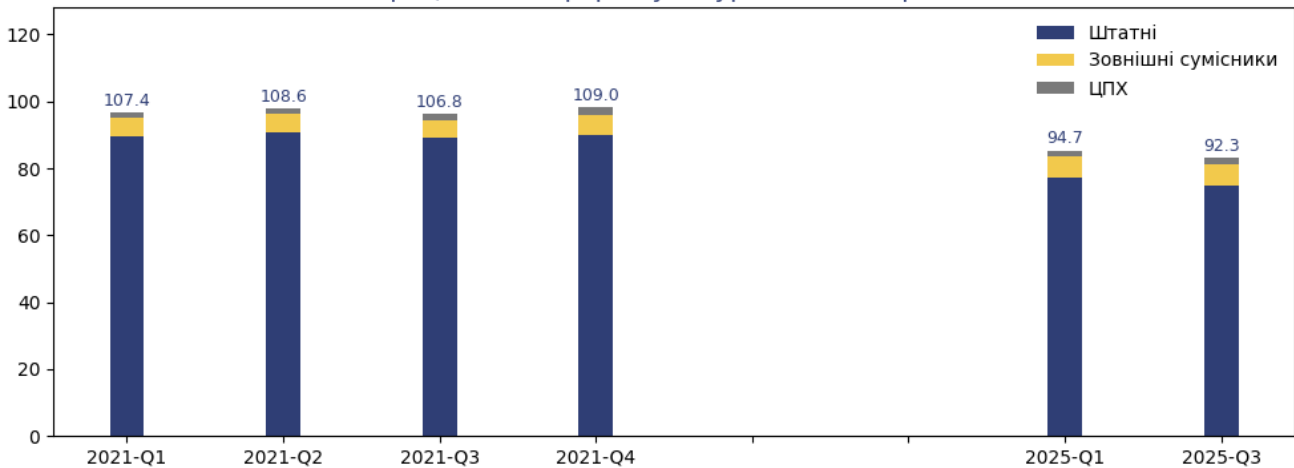
Таким чином, попередні дослідження та стратегічні документи підтверджують: кадрові проблеми сфери культури мають системний характер і посилюються фінансовими обмеженнями та війною. Їх вирішення потребує узгоджених дій держави, громад та закладів культури, а також нових підходів до управління, фінансування й мотивації працівників/ць.

ПРАЦІВНИКИ/ЦІ СФЕРИ КУЛЬТУРИ В ЗАГАЛЬНОДЕРЖАВНОМУ КОНТЕКСТІ

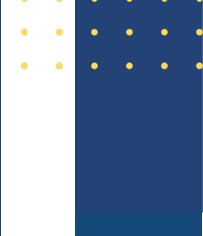
Звернення до статистичних даних має на меті окреслити місце сфери культури та мистецтва в загальній економіці України. Такий аналіз дозволяє визначити її значення у структурі зайнятості, виявити тенденції, що є спільними для всієї економіки, та ті, що мають специфічний характер для культурної галузі. Це, у свою чергу, дає можливість зрозуміти, у чому полягає особливість сектора, які виклики він долає та на які чинники можна впливати через політику й управлінські рішення.

У цьому розділі проаналізовано дані Державної служби статистики України (далі - Держстат) щодо окремих показників ринку праці, зокрема зайнятості, середньої заробітної плати та інших характеристик. Слід зауважити, що в умовах воєнного стану статистична інформація не є повною: вона формується на основі ініціативно поданих звітів підприємств, а за окремі періоди взагалі не збиралася. Попри ці обмеження, наявні дані дають змогу здійснити базовий аналіз і простежити основні тенденції розвитку сфери. Додатково використано інформацію Державної служби зайнятості за одинадцять місяців 2025 року, що дозволяє оцінити ситуацію на ринку праці з точки зору попиту та пропозиції робочої сили.

Кількість працівників сфери культури за категоріями, тис. осіб



У 2021 році у сфері культури та мистецтва працювало близько 108 тисяч осіб, з яких понад 100 тисяч становили штатні працівники/ці. Зовнішні сумісники/ці склали близько 6% від загальної кількості, а працівники/ці за договорами цивіль-

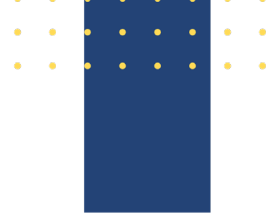


но-правового характеру (далі - ЦПХ) – приблизно 1,5%. У 2025 році чисельність скоротилася до 92 тисяч, тобто на 15% порівняно з 2021 роком. При цьому частка позаоблікових працівників/ць зросла: сумісники/ці становили майже 9%, а ЦПХ – близько 2%. Це свідчить про поступове зменшення штатної зайнятості та компенсування втрат за рахунок більш гнучких форм роботи.

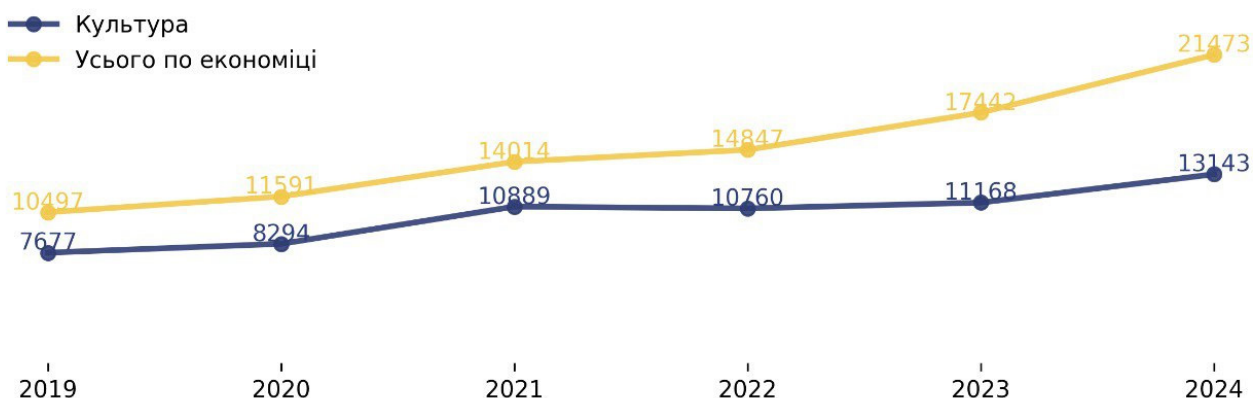
У загальноекономічному вимірі скорочення було більш відчутним: із 7,5 млн у 2021 році до 5,8 млн у 2025 році, тобто на 22%. Частка сумісників/ць у загальній економіці також зросла – з 3,5% до майже 6%, тоді як частка ЦПХ залишилася стабільною на рівні близько 2%. Таким чином, культура і мистецтво втратили менше штатних працівників/ць у відносному вимірі, ніж економіка загалом, але їхня структура зайнятості змінилася більш помітно у бік збільшення позаоблікових форм. У результаті частка сфери культури у загальній зайнятості навіть трохи зросла: з 1,4% у 2021 році до 1,6% у 2025 році.

Додатково у 2025 році зафіксовано прийняття нових штатних працівників/ць: у першому кварталі близько 2,1 тисячі осіб у творчих і розважальних видах діяльності та 1,1 тисячі у бібліотеках, архівах і музеях; у третьому кварталі відповідні показники становили 2,8 та 1 тисячу. Це свідчить про певне пожвавлення у другій половині року.

За січень–листопад 2025 року в Україні було зареєстровано понад 426 тисяч вакансій і понад 604 тисячі шукачів роботи, що означає перевищення пропозиції робочої сили над попитом (коефіцієнт 1,4). Станом на 1 грудня кількість вакансій скоротилася до 65 тисяч, тоді як чисельність шукачів роботи становила 132 тисячі осіб (коефіцієнт 2,0). Таким чином, у загальноекономічному вимірі ринок праці виглядає перенасиченим. На цьому тлі сфера культури та мистецтва демонструє іншу картину: за січень–листопад у сфері мистецтва та розваг було зареєстровано майже 6 тисяч вакансій і лише трохи більше 3 тисяч шукачів роботи (коефіцієнт 0,54), а у закладах культури – 1,7 тисячі вакансій і близько 800 шукачів (коефіцієнт 0,46). Тобто протягом року попит на кадри перевищував пропозицію. Станом на грудень співвідношення вирівнялося: у мистецтві 803 шукачі на 996 вакансій (0,81), у культурі 203 на 306 (0,66). Це свідчить про зменшення дефіциту кадрів і наближення до балансу.

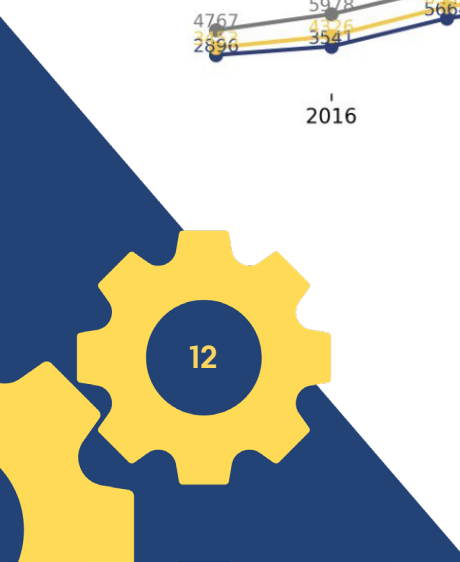
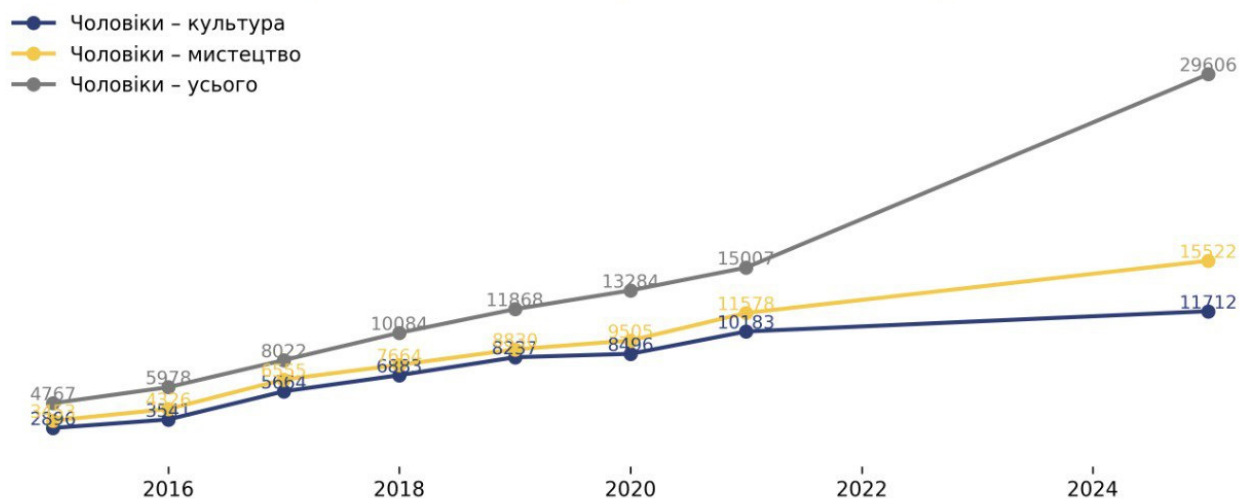


Середньомісячна зарплата, грн

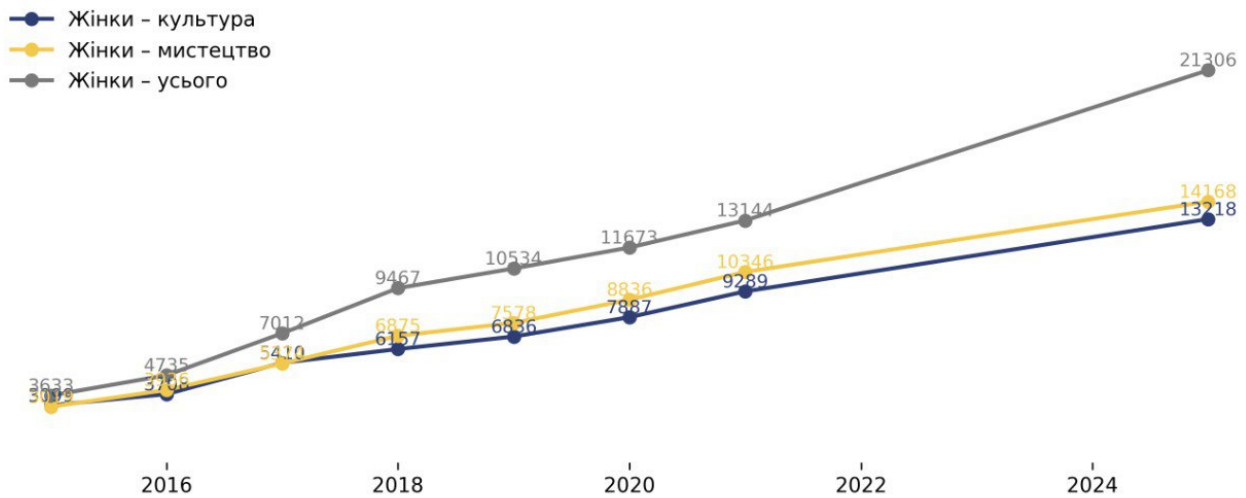


У динаміці середньої заробітної плати видно, що галузь культури системно відстає від загальноекономічних показників. Навіть у роки зростання, коли економіка демонструє стабільне підвищення доходів, культурна сфера зростає повільніше й залишається нижче середнього рівня. Це свідчить про структурну нерівність у винагороді праці, яка закріплює маргіналізацію культурних професій. У гендерному вимірі культура має специфіку: у низці років середня зарплата жінок у бібліотеках, архівах та музеях перевищувала зарплату чоловіків, що контрастує із загальною економікою. У мистецькій сфері ситуація інша: чоловіки стабільно заробляють більше, хоча розрив поступово скорочується.

Середньомісячна зарплата чоловіків (грн)



Середньомісячна зарплата жінок (грн)



Таким чином, культура у макроекономічному контексті виглядає як сектор із нижчими доходами, але з унікальними кадровими та гендерними характеристиками. Вона поєднує риси «слабкої ланки» — через нижчий рівень оплати праці та вразливість до нестабільних форм зайнятості — та «винятку» серед інших секторів — через специфічні гендерні співвідношення і відносно менший масштаб скорочення штатних працівників/ць. Це дає підстави для політичних і стратегічних рішень: підвищення зарплат у культурі та підтримка стабільних форм зайнятості не лише вирівнюють її позиції в економіці, а й стануть важливим кроком до забезпечення соціальної справедливості та збереження кадрового потенціалу.

Наступний розділ присвячено результатам опитування керівників/ць закладів культури. Їхні оцінки та досвід дозволяють побачити, як статистичні тенденції відображаються у щоденній практиці управління, які проблеми вони вважають найбільш критичними та які можливості бачать для розвитку.

РЕЗУЛЬТАТИ ВСЕУКРАЇНСЬКОГО ОПИТУВАННЯ КЕРІВНИКІВ/ЦЬ ДЕРЖАВНИХ/КОМУНАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ КУЛЬТУРИ ЩОДО ПОСИЛЕННЯ РОБОТИ В РЕГІОНАХ

У рамках кабінетного дослідження, присвяченого кадровим питанням у сфері культури на регіональному рівні, було здійснено аналіз законодавчої бази, попередніх досліджень та наявних джерел інформації. У процесі роботи виникла низка питань, які потребували безпосереднього з'ясування у керівників/ць закладів культури. З цією метою було розроблено спеціальний опитувальник, який дозволив отримати необхідні відповіді. Опитування тривало півтора місяця, проводилося в анонімній формі, а його поширення здійснювалося через інформаційні ресурси Українського центру культурних досліджень та офіційні канали комунікації зі структурними підрозділами.

Профіль респондентів/ок

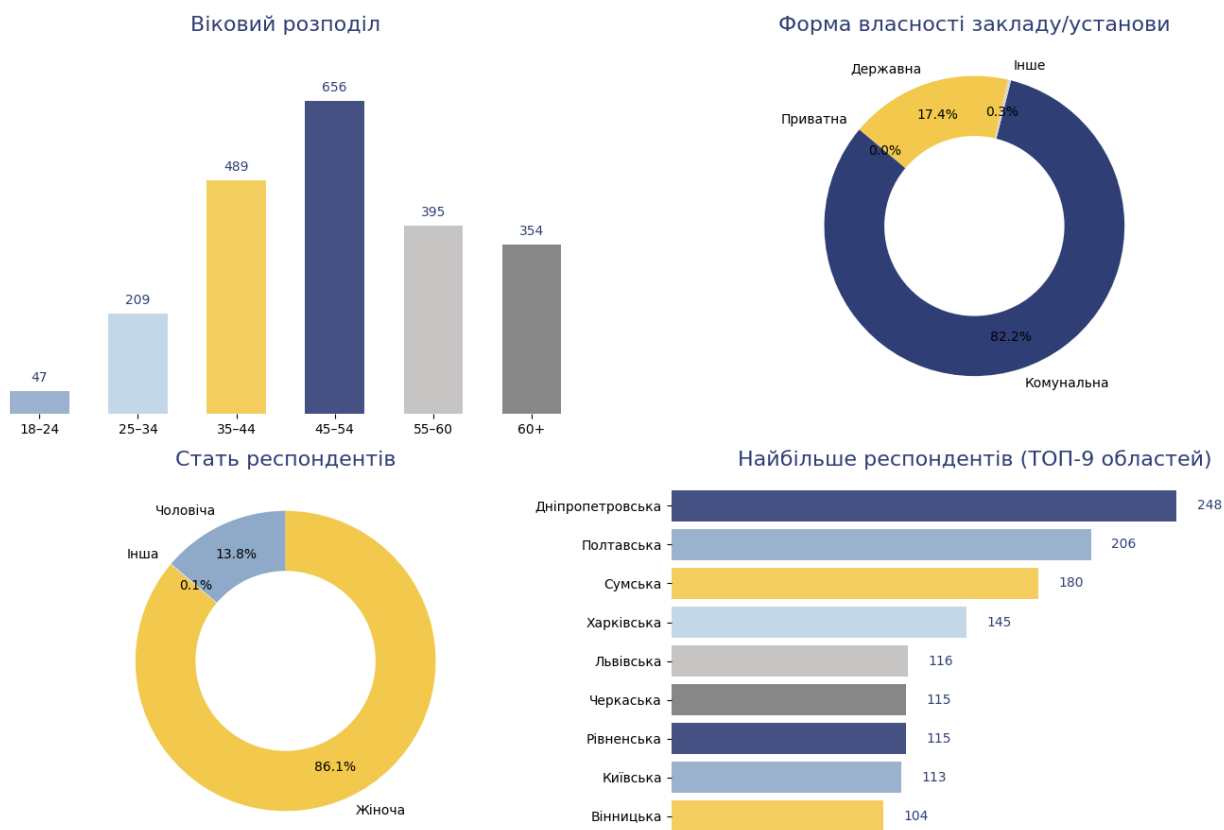
У всеукраїнському опитуванні взяли участь 2518 осіб. Переважну більшість становили безпосередньо керівники/ці закладів культури, їхні заступники/ці або тимчасово виконуючі обов'язки керівників. Респонденти представляли всі типи закладів культури з усіх областей України та міста Києва. Невелика частка учасників/ць зазначила, що вже не працює у закладах культури або не займає керівних посад. Для цієї групи було передбачено додаткове запитання, яке дозволяло уточнити мотиви участі в опитуванні. У більшості випадків це були особи, які раніше працювали у сфері культури або й нині співпрацюють із закладами, та виявили зацікавленість у питаннях кадрової політики й розвитку галузі.

Серед учасників/ць опитування переважають жінки, їхня частка становить 86,1%. Така диспропорція відображає не лише чисельну перевагу жінок у певних сегментах культурної сфери, але й їхню вищу зацікавленість у питаннях кадрової політики та більшу готовність долучатися до соціологічних досліджень. Це узгоджується із загальними тенденціями участі жінок у соціогуманітарних дослідницьких ініціативах.

Найбільшу частку серед опитаних становлять респонденти/ки віком 45–54 років (30,5%) та 35–44 років (22,7%), що підкреслює переважно середній вік керівників/ць закладів культури. Саме у цей період більшість осіб уже мають необхідний рівень освіти та професійного досвіду для обіймання керівних посад, а також здебільшого вирішені питання сімейного статусу. Меншою є частка респондентів/ок

віком 55–60 років (18,4%) та старших за 60 років (16,5%). Молодші групи представлені значно слабше: 25–34 роки – близько 10%, а 18–24 роки – лише 2,2%.

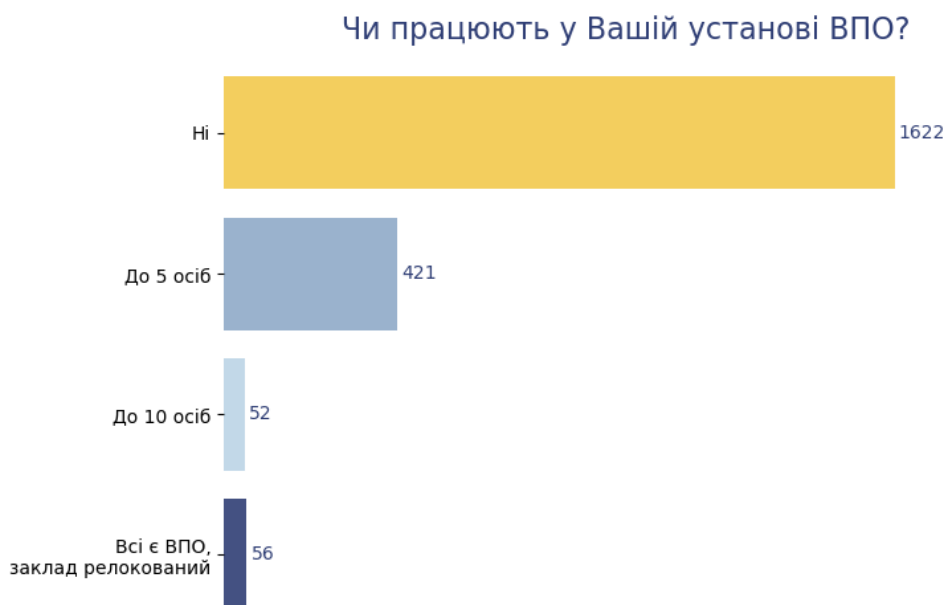
Профіль респондентів



Географічне представництво

Опитування мало загальнонаціональний характер і охопило всі області України та місто Київ. Найбільше респондентів/ок було з Дніпропетровської області (11,5%), значну частку становили представники Полтавської (9,6%) та Сумської (8,4%) областей, а також Харківської області (6,8%). Висока активність прифронтових регіонів свідчить про особливу увагу керівників/ць закладів культури до кадрових питань у цих умовах, адже значна кількість працівників/ць виїхала, що створило дефіцит робочої сили у сфері.

Додатково варто зазначити, що 75,4% опитаних повідомили про відсутність внутрішньо переміщених осіб (далі - ВПО) серед працівників/ць їхніх закладів культури. Цей показник підкреслює специфіку кадрової ситуації у сфері, яка відчутно залежить від міграційних процесів та регіональних особливостей.

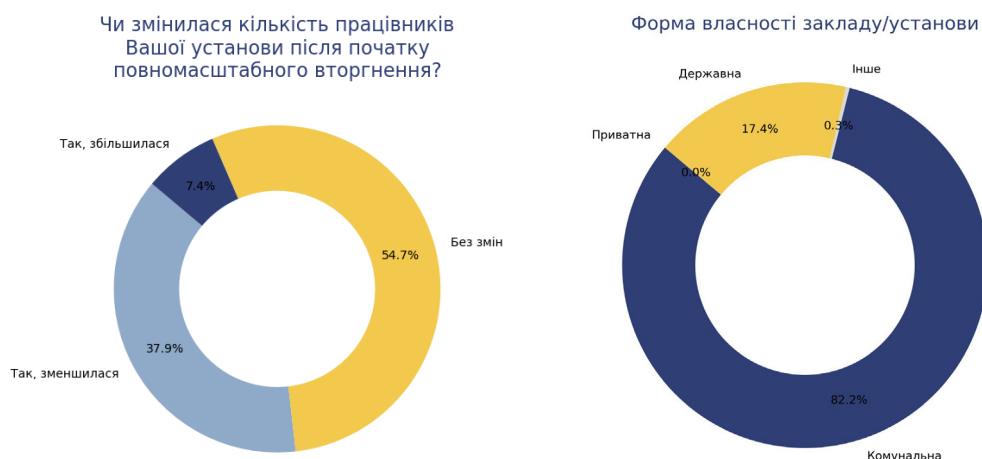


Кожен п'ятий заклад культури має у штаті ВПО, що свідчить про інтеграцію ВПО у професійне середовище. Водночас лише 2,6% закладів повністю складаються з ВПО – це ті установи, які були релоковані. Таким чином, більшість закладів залишаються кадрово стабільними, але частина вже адаптувалася до нових умов, інтегрувавши переміщених працівників/ць у свою діяльність.

Попри масштабні виклики війни, понад половина закладів культури зберегли чисельність персоналу. Водночас понад третина втратила частину кадрів через мобілізацію та міграцію, що створює ризики для сталості роботи. Лише 7,4% закладів змогли збільшити штат, що свідчить про окремі випадки адаптації та розширення діяльності.

Переважає більшість респондентів/ок (82,2%) представляють комунальні заклади культури, ще 17,4% – державні. Незначна частка учасників/ць опитування належить до керівництва органів місцевого самоврядування або структурних

підрозділів селищних рад. Такий розподіл відображає реальну структуру мережі закладів культури в Україні, де саме комунальні заклади становлять основу інфраструктури та кадрового складу.



В опитуванні практично не були представлені керівники/ці закладів приватної форми власності, що пояснюється його методологією: дослідження було спрямоване передусім на державний та комунальний сектори. Приватні заклади культури функціонують за іншими принципами, мають специфічні кадрові та фінансові виклики й потребують окремого дослідження. Таким чином, отримані результати відображають ситуацію саме у публічному секторі культури, який визначає кадрову політику та забезпечує базові культурні послуги на місцевому рівні.

Переважна більшість учасників/ць опитування (62,4%) займають посади директорів/ок закладів культури. Ще 11% становлять тимчасово виконуючі обов'язки керівників, що є поширеною практикою в умовах воєнного стану, коли конкурси на керівні посади обмежені. Це свідчить про те, що навіть у статусі «в.о.» такі респонденти/ки фактично виконують функції керівників/ць і формують кадрову політику закладів.

Заступники/ці директорів становлять 4,7% вибірки. Їхня участь є важливою для розуміння роботи великих закладів культури, де заступники/ці часто приймають ключові рішення та несуть відповідальність майже на рівні з керівниками. Ще 18,9% респондентів/ок представляють інші керівні посади, що відображає різноманітність управлінських структур у сфері.

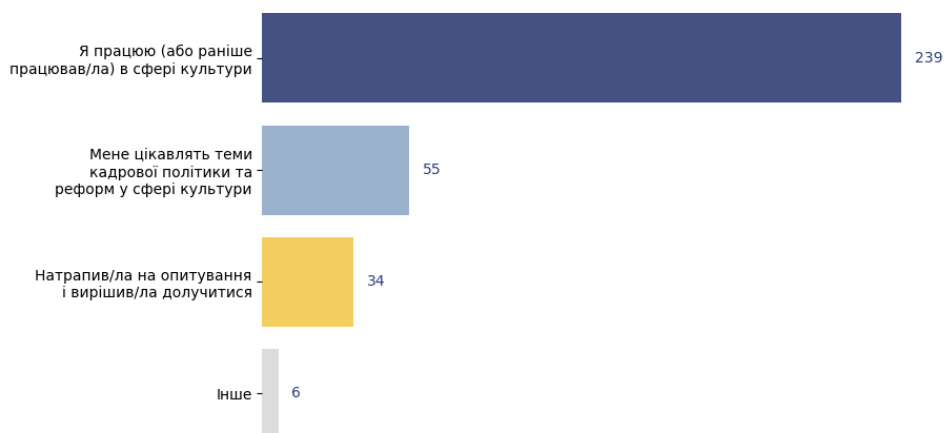
Окрему групу складають 336 осіб (3,7%), які не працюють на керівних посадах у закладах культури. Їхня участь пояснюється попереднім досвідом роботи у сфері або нинішньою співпрацею з культурними інституціями, а також особистою зацікавленістю у питаннях кадрової політики. Це підкреслює, що проблематика управління кадрами у культурі має значення не лише для чинних керівників/ць, а й для ширшого кола фахівців та зацікавлених осіб.



Серед респондентів/ок найбільшу групу становлять керівники/ці, які працюють на своїх посадах понад десять років (41,5%). Такий показник свідчить про високу стабільність управлінських кадрів у сфері культури, але водночас підкреслює проблему обмеженої ротації. Фактично керівники/ці залишаються на посадах «до завершення кар'єри», що не завжди сприяє оновленню управлінських практик та залученню нових фахівців/чинь.

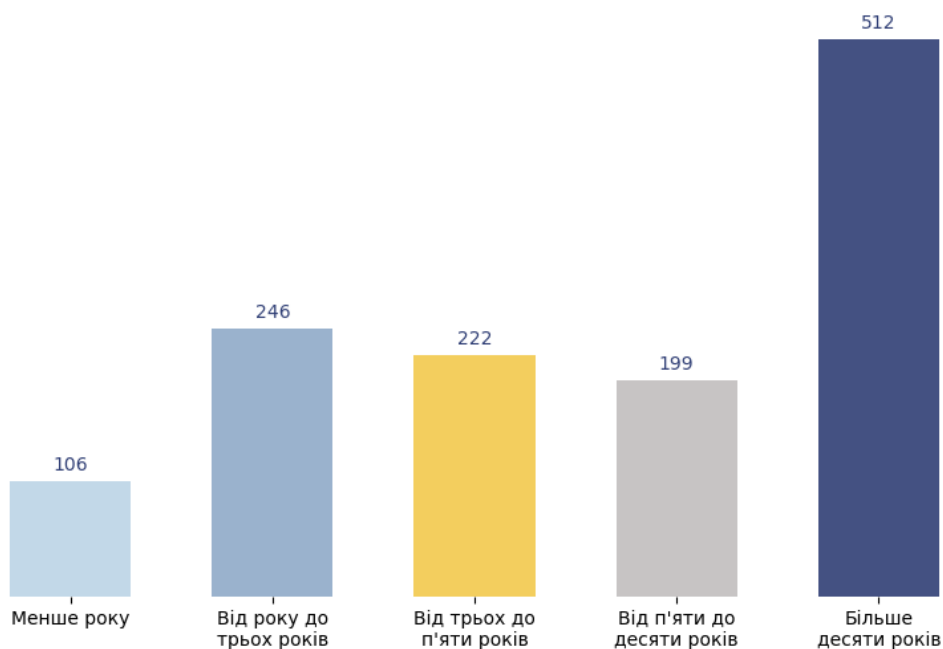
Додатковим чинником є масштаби закладів культури: значна їх частина є невеликими установами, де керівник/ця часто виступає фактично єдиним працівником/цею. У таких умовах кадрова стабільність має і позитивні, і негативні наслідки: з одного боку, забезпечується безперервність роботи закладу, з іншого — виникає ризик кадрового застою та обмежених можливостей для розвитку.

Чому Ви вирішили взяти участь у цьому опитуванні?



Майже однакові частки респондентів/ок мають стаж від одного до трьох років (16,8%), від трьох до п'яти років (16,7%) та від п'яти до десяти років (16,4%). Найменшою є група керівників/ць, які працюють менше року (8,6%). Це свідчить про складність доступу до керівних посад у культурних закладах: потрапити на таку позицію важко, а знайти нового керівника/цю – особливо у сільській місцевості – ще складніше.

Як довго Ви працюєте на керівних посадах у сфері культури?



Про роботу закладів

Понад половина опитаних керівників/ць (54,8%) очолюють заклади культури з чисельністю персоналу до десяти осіб. Це свідчить про домінування малих установ у структурі культурної мережі, особливо у сільській місцевості, де заклад може фактично функціонувати завдяки одному чи двом працівникам/цям. Така кадрова ситуація підкреслює вразливість локальних культурних інституцій: у разі відсутності або вибуття керівника/ці заклад ризикує залишитися без персоналу взагалі.

Заклади із чисельністю понад десять працівників/ць становлять меншу частку (12,6%), а середні колективи – від 20 до 30 осіб – лише близько 9,5%. Це переважно міські будинки культури, великі бібліотеки чи музеї. Ще менше – 8,6% – складають заклади з понад 50 працівниками/цями, що характерно для творчих колективів драматичного чи музичного спрямування. Найменшою є група великих інституцій із чисельністю понад 100 осіб (5%), що стосується національних підприємств та провідних культурних організацій.



Таким чином, кадрова структура закладів культури в Україні є переважно маломасштабною. Це створює специфічні виклики: у невеликих закладах керівник/ця

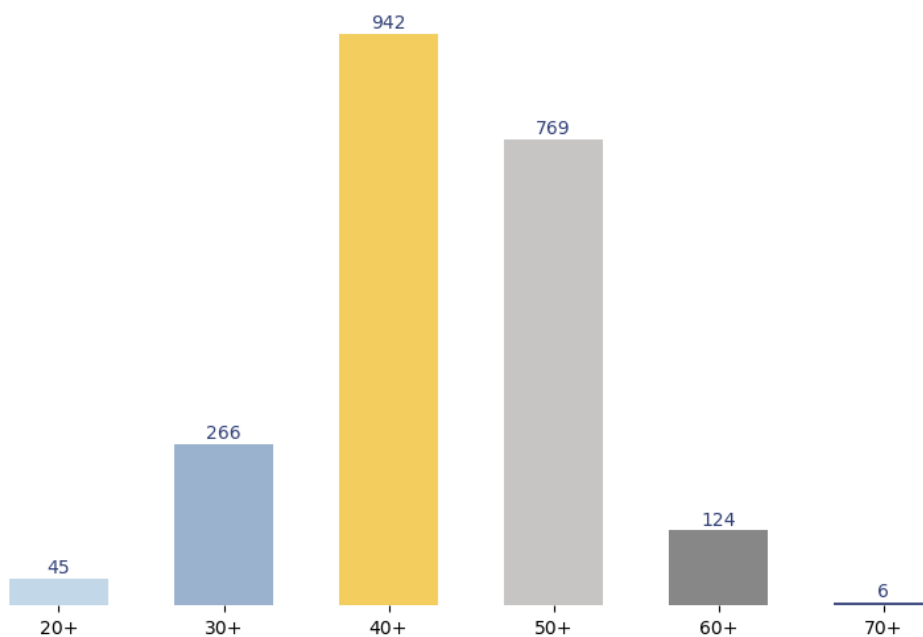
часто виконує функції єдиного або основного працівника/ці, що ускладнює кадрову ротацію та підвищує ризики для стабільності роботи. Водночас великі заклади становлять незначну частку мережі, але саме вони забезпечують найбільший кадровий потенціал і формують професійні стандарти у сфері.

Профіль працівника/ці закладу культури

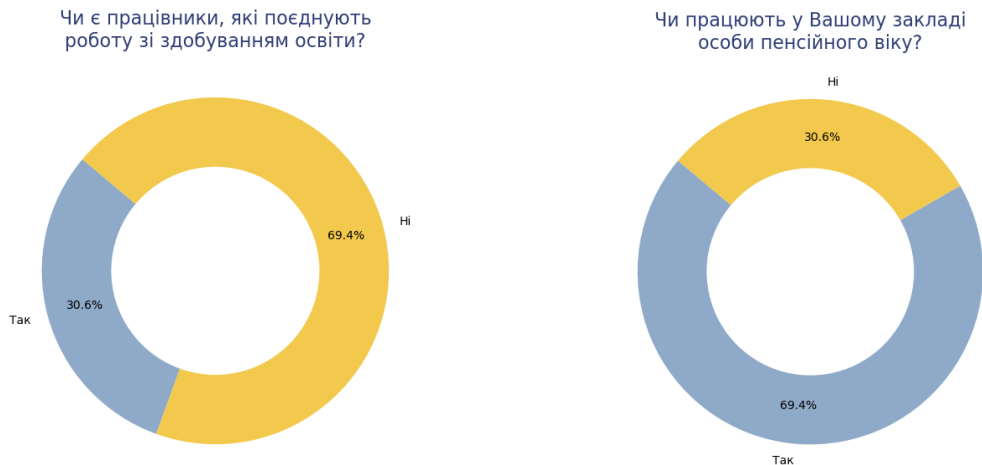
За оцінками керівники/ць, у закладах культури переважають/ці середнього віку: 43,8% визначають середній вік персоналу як 40+, ще 35,7% – як 50+. Це свідчить про те, що кадрова база формується переважно людьми з завершеною освітою та значним життєвим досвідом. Така структура забезпечує стабільність роботи закладів, але водночас створює ризик кадрового старіння, адже оновлення відбувається повільно.

Працівники/ці віком 30+ становлять 12,4% і кількісно переважають працівників/ць 60+ (5,8%). Це свідчить про наявність певного оновлення кадрів, що приносить нові ідеї та ініціативи. Водночас найменшою є частка молоді 20+ (2,1%) та працівників/ць старше 70 років (0,3%). Молоді фахівці/чині часто ще здобувають освіту, тому їхня присутність у закладах культури обмежена.

Який середній вік працівників Вашого закладу?



На запитання щодо поєднання роботи з навчанням більшість керівників/ць (69,4%) відповіли негативно, що підтверджує: молодь приходить у сферу вже з отриманим дипломом, а поєднувати навчання та роботу у культурних закладах складно.



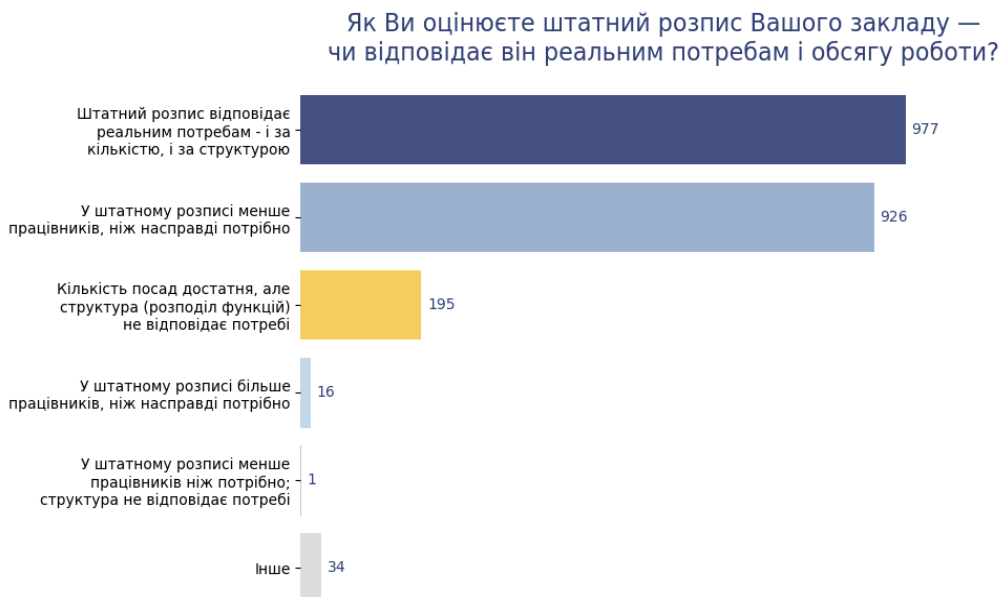
Натомість на запитання про працівників/ць пенсійного віку більшість (69,4%) відповіли позитивно. Це свідчить про поширену практику продовження роботи після виходу на пенсію, що характерно не лише для культури, а й для українського ринку праці загалом.

Таким чином, кадровий профіль закладів культури визначається домінуванням працівників/ць середнього та старшого віку, обмеженою присутністю молоді та значною часткою пенсіонерів/ок, які залишаються у сфері. Це забезпечує стабільність, але водночас підкреслює проблему недостатнього оновлення кадрів і потребу у залученні молодих спеціалістів/ок.

Відповідність штатного розпису

Оцінки керівників/ць щодо відповідності штатного розпису реальним потребам закладів культури розділилися майже порівну. 45,4% вважають, що кількість і структура посад відповідають потребам, тоді як 41,3% наголошують на їхній недостатності. Ще 9,1% респондентів/ок зазначають, що кількість посад є достатньою, але їхній розподіл не відповідає специфіці роботи закладу. Такий результат свідчить про те, що навіть у межах формально затверджених штатних розписів існує

відчутна невідповідність між нормативною структурою та реальними функціональними потребами.

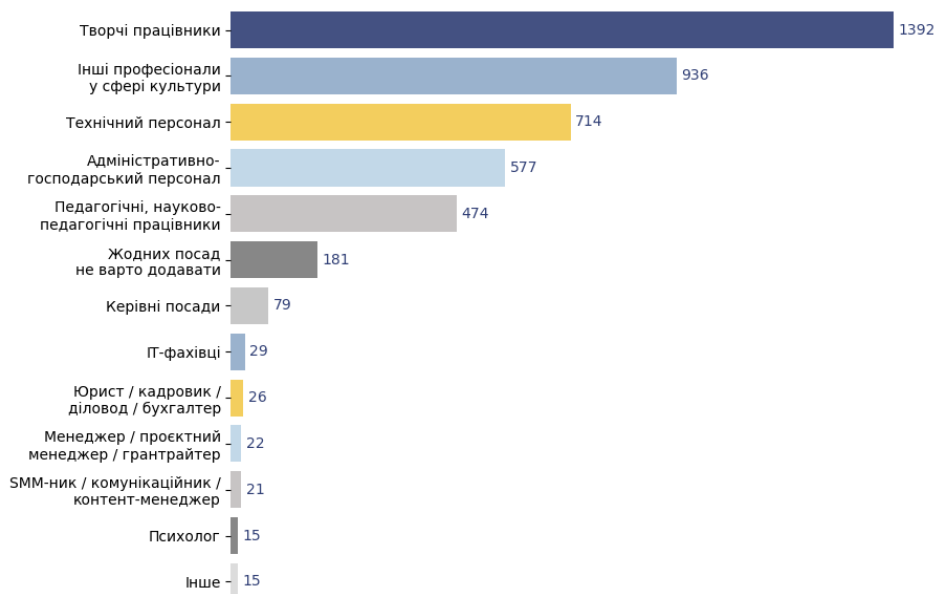


Коли керівникам/цям було запропоновано уявити можливість розширення штату, більшість (58,8%) висловили потребу у збільшенні чисельності творчих працівників/ць. Це підкреслює ключову проблему: заклади культури прагнуть посилити саме виробництво культурного продукту, але часто змушені працювати з обмеженим творчим складом. Водночас значна частка респондентів/ок вказала на дефіцит бібліотекарів/ок, методистів/ок, реставраторів/ок та інших спеціалістів/ок (26,2%), технічного персоналу (24,1%), адміністративно-господарських працівників/ць (17,3%) та педагогічно-наукових кадрів (11,1%). Навіть керівні посади (2,4%) були названі як ті, що потребують розширення, що свідчить про складність управління у нинішніх умовах. Лише 8,3% керівників/ць заявили, що додаткових посад не потрібно.

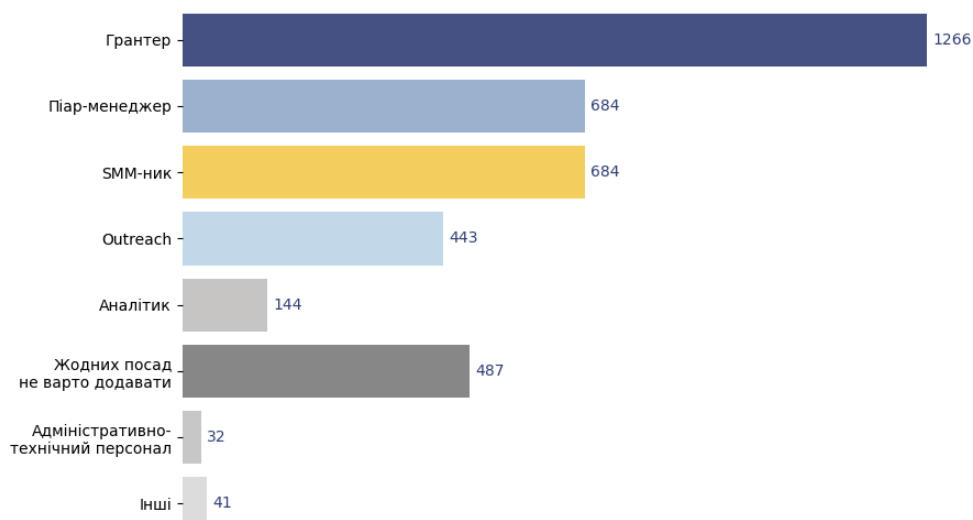
Особливо показовими є відповіді щодо нових, сучасних функцій, які не передбачені типовими штатними розписами. Найбільша потреба висловлена у фахівцях/чинях із залучення фінансування — грантерах/ках (55,9%). Це демонструє усвідомлення керівниками/цями необхідності пошуку додаткових ресурсів для розвитку закладів. Другою за значенням є потреба у спеціалістах/ках із ведення

соціальних мереж (SMM, 36,2%), що відображає актуальність цифрової комунікації для залучення аудиторії. Третє місце посідають піар-менеджери/ки (28,1%), відповідальні за стратегічне просування. Цікаво, що технічне ведення комунікацій (SMM) виявилось більш затребуваним, ніж стратегічне планування (PR), що свідчить про практичну орієнтацію закладів на щоденну роботу з аудиторією.

Фахівці, яких варто додати до структури діючого штатного розпису



Чи бачите Ви потребу в наступних посадах у штаті — навіть якщо таких поки немає в класифікаторі?

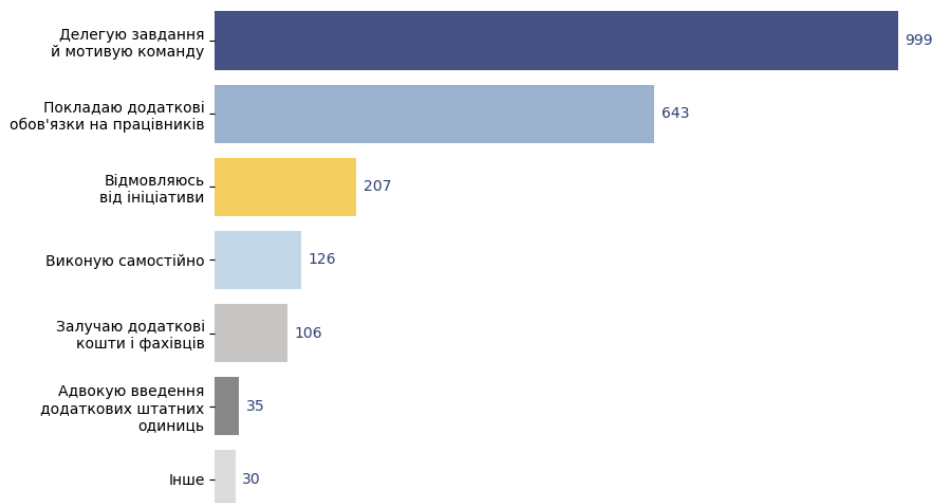


Додатково керівники/ці відзначали потребу у менеджерах/ках із залучення клієнтів/ок та розширення аудиторії (outreach, 15,5%), а також у аналітиках/кинь (6,5%), які могли б забезпечити системний аналіз даних для прийняття управлінських рішень. Це підкреслює, що кадрові потреби закладів культури виходять далеко за межі традиційних посад і дедалі більше охоплюють сучасні професійні компетенції, необхідні для розвитку у конкурентному середовищі.

Реалізація додаткових ініціатив

Відповіді керівників/ць закладів культури на питання про реалізацію нових завдань за умов браку людських ресурсів демонструють характерну для сфери тенденцію – орієнтацію на внутрішні можливості. Майже половина респондентів/ок (47,2%) зазначили, що у таких випадках делегують завдання наявним працівникам/цям і намагаються мотивувати команду емоційно та переконливо. Ще 30,1% покладають додаткові обов'язки на персонал, поєднуючи це з підвищенням кваліфікації у відповідному напрямі. Це свідчить про те, що більшість закладів змушені працювати у режимі постійної адаптації, використовуючи ті ресурси, які вже є.

Як Ви зазвичай дієте, якщо маєте ініціативу, але недостатньо людських ресурсів?

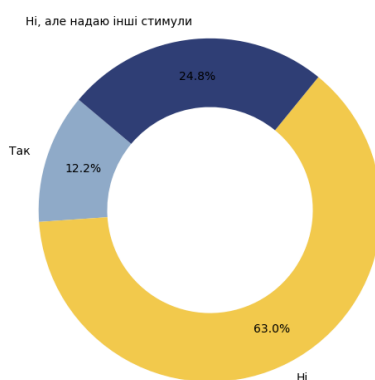


Водночас лише невелика частка керівників/ць готова відмовитися від виконання завдання (9,7%) або залучати додаткові кошти для найму нових працівників/ць на умовах контракту (4,8%). Ще менше – 1,7% – адвокують введення нових

штатних одиниць і досягають цього результату. Поодинокі відповіді свідчать, що керівники/ці іноді беруть виконання завдання на себе, навіть без додаткових ресурсів. Це підкреслює високий рівень персональної відповідальності, але водночас демонструє системну проблему: відсутність гнучких механізмів для залучення нових кадрів.

Щодо винагороди за додаткове навантаження, більшість керівників/ць (63%) не збільшують оплату праці. У таких випадках вони спираються на ентузіазм команди (21,5%), іноді обіцяють майбутнє підвищення посади (1%) або пропонують інші стимули – гнучкий графік, додаткові дні відпочинку, публічне визнання (24,8%). Лише 12,2% керівників/ць повідомили, що збільшують оплату за додаткову роботу, найчастіше за рахунок премій чи залучення додаткових коштів.

Чи збільшуєте Ви оплату праці працівникам, якщо покладаєте на них додаткові обов'язки?



Таким чином, результати опитування демонструють, що більшість закладів культури реалізують нові ініціативи за рахунок внутрішніх ресурсів, без розширення штату чи додаткового фінансування. Це свідчить про високий рівень гнучкості та відданості працівників/ць, але водночас підкреслює системну проблему: кадрова та фінансова обмеженість закладів культури стримує їхній розвиток і ускладнює реалізацію нових завдань.

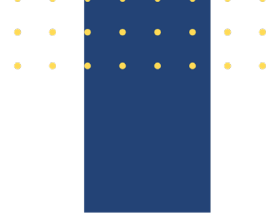
Результати опитування свідчать, що найпоширенішим способом залучення нових кадрів у заклади культури залишаються особисті контакти (35%). Це демонструє значну залежність від неформальних мереж та локальних зв'язків, що є типовим для невеликих установ, особливо у сільській місцевості. Інші канали пошуку –

співпраця з центрами зайнятості (23,9%), розміщення оголошень на інформаційних ресурсах (23,3%) та залучення студентів/ок закладів освіти культурної сфери (24%) – використовуються майже однаковою мірою, але не забезпечують системного вирішення кадрової проблеми. Використання власних кадрових реєстрів (11,4%) та соцмереж як додаткового інструменту має обмежене поширення.

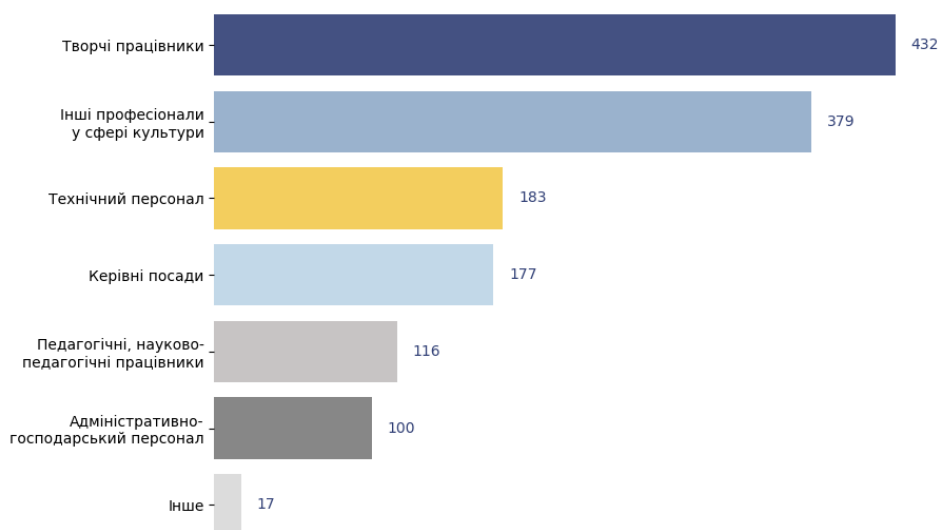


Важливим чинником, який визначає успішність пошуку, є фінансова складова. Керівники/ці наголошують, що низький рівень заробітної плати часто робить вакансії непривабливими, а іноді взагалі унеможлиблює їх закриття. У таких випадках кадровий дефіцит компенсується сумісництвом: кваліфіковані працівники/ці погоджуються виконувати додаткові функції за невелику оплату. Водночас 27,9% респондентів/ок зазначили, що у їхніх закладах не виникало потреби у пошуку нових працівників/ць через відсутність вакантних посад.

Щодо тривалості закриття вакансій, майже половина керівників/ць (49%) повідомили, що вакансія не залишалася відкритою понад шість місяців. Проте 40,4% визнали, що такі випадки траплялися, і найбільше це стосувалося творчих працівників/ць (47,8%) та інших професіоналів/ок культурної сфери – бібліотекарів/ок, методистів/ок, реставраторів/ок, музейних працівників/ць (34,1%). Вакансії керівних посад (17,3%), технічного персоналу (17,1%), адміністративно-господарських (12,1%) та педагогічних працівників/ць (12,2%) також нерідко залишалися відкритими тривалий час.

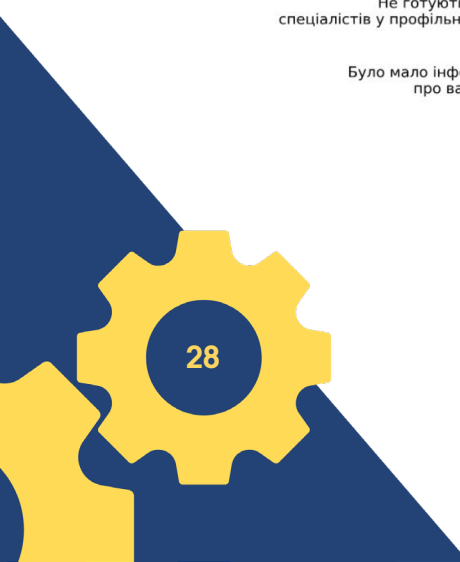
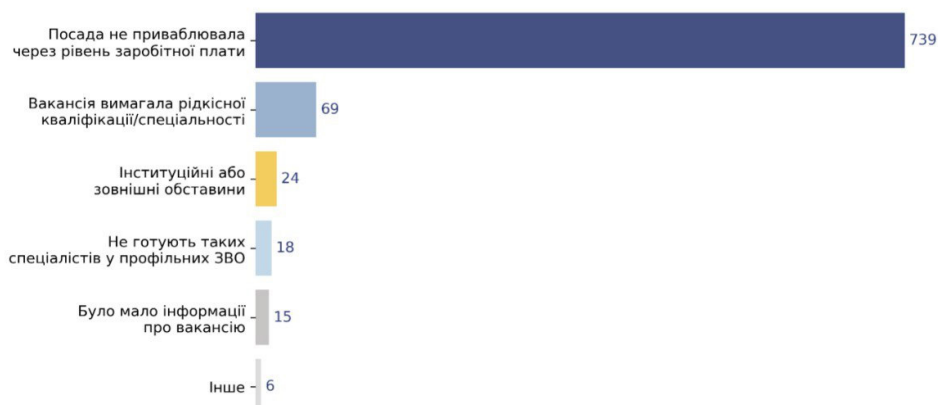


До якої категорії належали ці посади?



Основною причиною труднощів у пошуку кадрів керівники/ці називають низьку заробітну плату (84%). Конкретні приклади – зарплата на рівні 8700 грн (6177 грн після оподаткування) – свідчать про її непридатність для забезпечення базових потреб. Додатковими чинниками є вимоги до рідкісних кваліфікацій (7,7%), відсутність підготовки таких спеціалістів/ок у закладах освіти (1,8%) та недостатня інформаційна підтримка вакансій (1,7%). Окремі відповіді також акцентували на впливі війни, яка призводить до міграції кадрів та загального браку робочої сили у сфері культури.

Як Ви вважаєте, чому знайти працівника на цю посаду було складно?



Нормативні документи

Керівники/ці закладів культури, особливо державних та комунальних, зобов'язані працювати у чітких рамках, визначених чинним законодавством. Саме нормативно-правові акти визначають рамки їхньої діяльності, встановлюють правила кадрової політики та регулюють організаційні процеси. Водночас ці документи можуть як допомагати у щоденній роботі, так і створювати додаткові труднощі через складність застосування або невідповідність сучасним потребам. Тому ми вирішили окремо розглянути, як керівники/ці оцінюють ключові нормативні інструменти, що регулюють кадрову сферу у закладах культури.



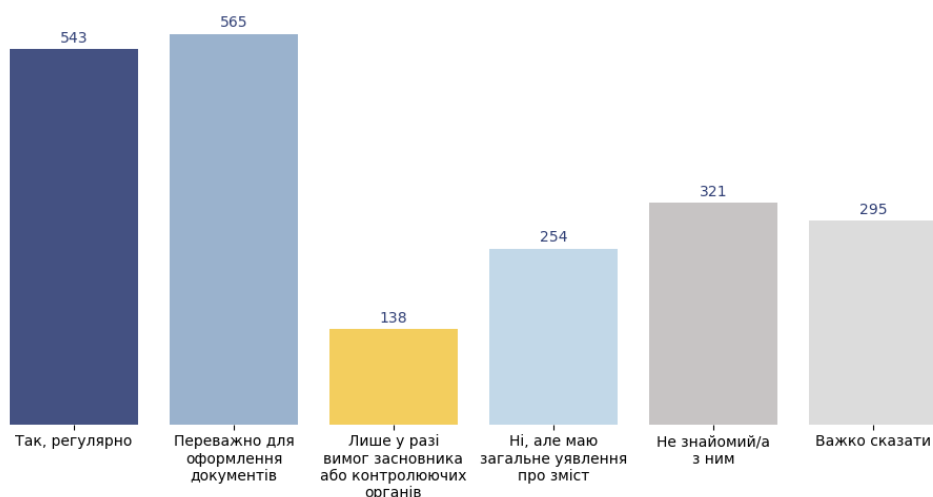
Штатний розпис

Щодо нормативно-правового документа, який має регулювати питання штатного розпису, думки керівників/ць розділилися. 33,4% вважають, що це має бути внутрішній документ закладу, 27,6% – наказ Міністерства культури, 10,2% – розпорядження обласних військових чи державних адміністрацій. Значна частина респондентів/ок не змогла дати відповідь, що свідчить про недостатню обізнаність керівників/ць щодо власних прав і можливостей у питаннях формування штатного розпису. Це підкреслює потребу у більш чітких роз'ясненнях та методичній підтримці.

Національний класифікатор професій

Лише половина керівників/ць закладів культури користується Національним класифікатором професій. 26,6% застосовують його переважно для формального оформлення документів, ще 25,6% – регулярно у роботі. Інша половина респондентів/ок або має лише загальне уявлення про Класифікатор, або взагалі не знає про нього та не замислювалася над його практичною потребою. Це свідчить про низький рівень інтеграції цього інструменту у кадрову практику закладів культури.

Чи застосовуєте Ви Національний класифікатор професій у своїй управлінській діяльності?

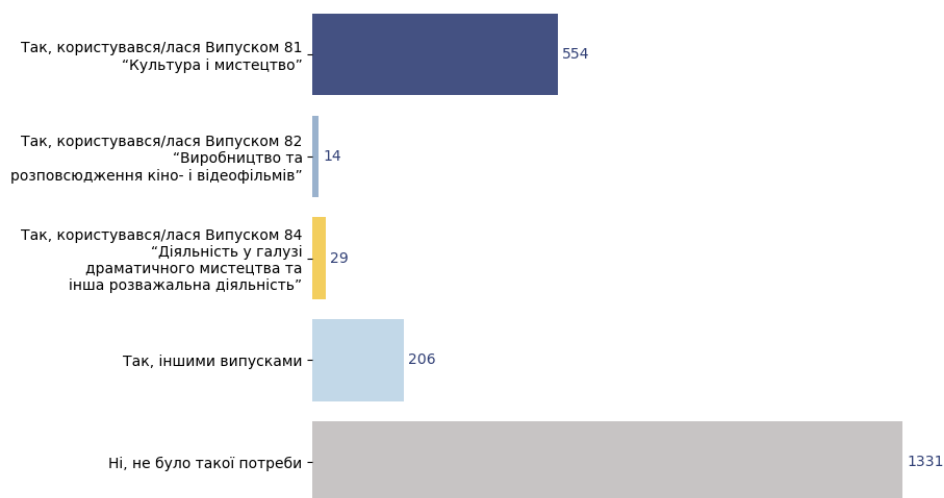


Довідники кваліфікаційних характеристик професій працівників

Для більшості керівників/ць довідники кваліфікаційних характеристик не мають значення: 62,4% ніколи не користувалися ними. Серед тих, хто звертався до довідників, найбільша частка використовувала Довідник №81 «Культура і мистецтво» (26%).

Оцінки відповідності посад у закладах культури описам довідників також різняться: 22,2% вважають, що вони відповідають повністю, 29,6% – частково, лише 2,3% – що не відповідають. Решта респондентів/ок не користуються довідниками, пояснюючи це їхньою застарілістю або відсутністю практичної потреби.

Чи доводилося Вам у своїй роботі користуватися описом посад з Довідників кваліфікаційних характеристик?



Загальнодержавний кадровий резерв працівників/ць сфери культури

Питання про можливість створення загальнодержавного кадрового резерву було включено до опитування з метою з'ясувати ставлення керівників/ць закладів культури до потенційного інструменту державної кадрової політики. Держава постійно шукає механізми, які могли б допомогти ефективніше управляти кадровими ресурсами, оперативно заповнювати вакансії там, де це найбільш потрібно, та раціонально використовувати наявний потенціал. На етапі обговорення важливо врахувати потреби та думки потенційних користувачів/ок, адже наразі такого резерву не існує, але він міг би бути створений. Саме тому було поставлено відповідне питання: чи є реальна потреба у такому інструменті та яким має бути його формат.

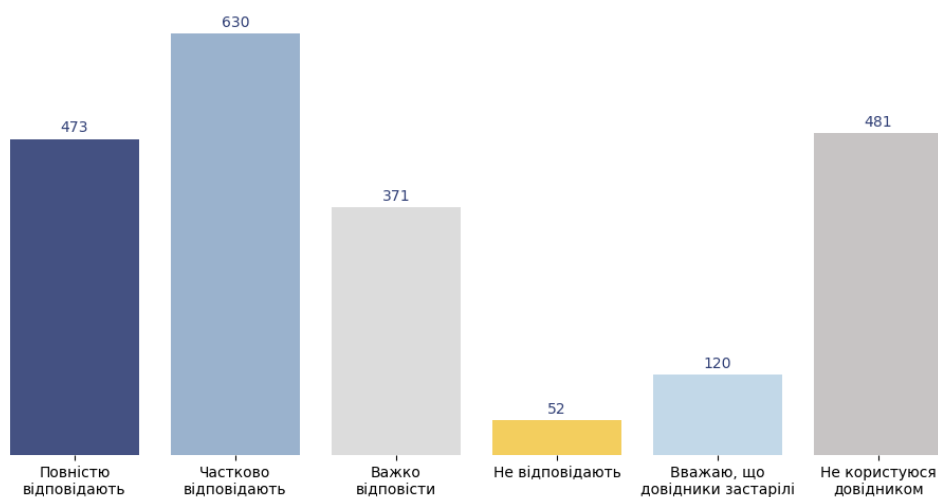
31,5% респондентів/ок висловилися «швидше позитивно», але наголосили, що користування залежатиме від якості реалізації. 24,5% вважають його необхідним кроком для сталого розвитку сфери, ще 14,4% загалом позитивно оцінюють ініціативу. Негативно або скоріше негативно ставляться до неї 8,2% респондентів/ок. Решта або не змогли визначитися, або виявили байдужість.

Щодо практичного використання такого інструменту, лише 14,8% керівників/ць заявили, що точно користувалися б кадровим резервом, якби він існував. 22,5% відповіли, що скоріше користувалися б, а 30,3% зазначили, що їхнє рішення

залежало б від якості, формату та доступності ресурсу. Водночас 17% респондентів/ок висловили сумніви щодо його застосування.

Таким чином, результати свідчать про обережний оптимізм: більшість керівників/ць визнають потенційну користь кадрового резерву, але ставлять умову його якісної реалізації. Це питання потребує більш ретельного вивчення, а у разі прийняття рішення щодо його створення має бути напрацьований найбільш ефективний механізм функціонування.

Наскільки, на Вашу думку, посади у Вашому закладі відповідають описам з Довідників кваліфікаційних характеристик?

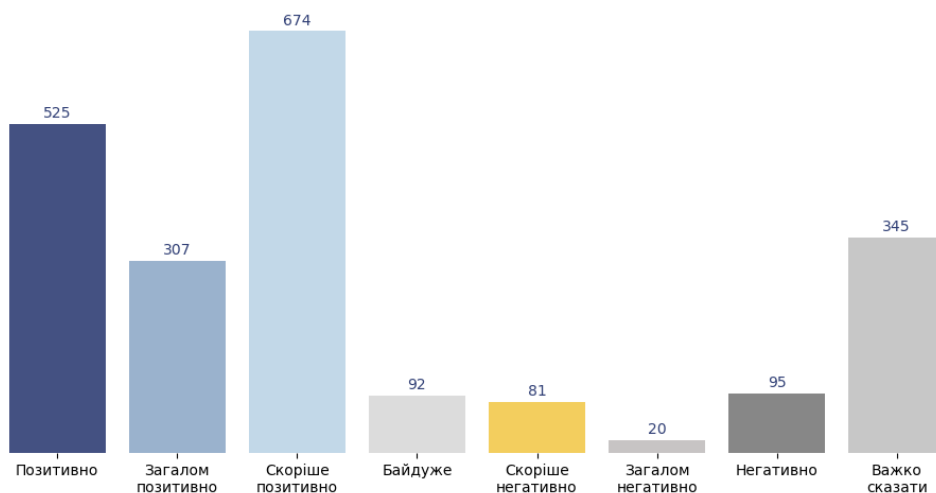


Питання щодо підвищення кваліфікації було включено до опитування з метою зафіксувати саме позицію керівників/ць закладів культури, адже цьому аспекту присвячене окреме дослідження. Тут важливо було зрозуміти, як керівники/ці оцінюють потребу у регулярному професійному розвитку та з якою частотою вважають його необхідним.

Більшість респондентів/ок зазначили, що оптимальною є періодичність раз на 2–3 роки, оскільки цього достатньо для підтримки професійного рівня. Значна частина керівників/ць підвищує кваліфікацію лише за вказівкою органів управління, менша частка – виключно за власною ініціативою. Лише невелика група керівників/ць наголосила на щорічному підвищенні кваліфікації як важливому чиннику розвитку та

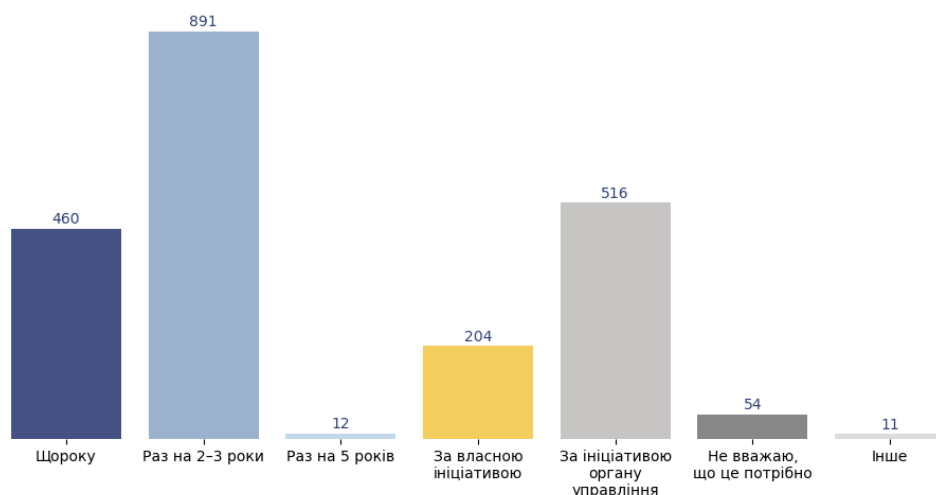
лідерства. Найменший відсоток респондентів/ок вважає, що така практика взагалі не є потрібною.

Як Ви ставитесь до ініціативи створення загальнодержавного кадрового резерву працівників сфери культури?



Таким чином, отримані дані дозволяють окремо зафіксувати думку керівників/ць щодо підвищення кваліфікації, але детальний аналіз цього питання здійснюється у спеціальному дослідженні, присвяченому професійному розвитку управлінців у сфері культури.

Як Ви вважаєте, як часто керівник закладу культури має підвищувати кваліфікацію?

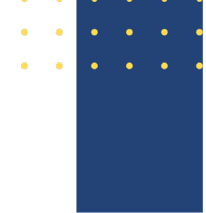


ВИСНОВКИ

Висновки цього дослідження показують, що кадрова ситуація у сфері культури в Україні формується під впливом ширших соціально-економічних процесів. Воєнні умови, мобілізація, міграція та релокація закладів і працівників створюють додаткове навантаження як на ті регіони, що змушені переміщувати свої інституції, так і на ті, які їх приймають. У цьому контексті кадрова стабільність у закладах культури поєднується з явищем кадрового старіння: значна частка керівників/ць і працівників/ць має тривалий стаж і перебуває у передпенсійному віці, що забезпечує безперервність роботи, але водночас обмежує можливості для оновлення та залучення молодих фахівців/чинь. Молодь рідко обирає роботу у сфері культури через низькі зарплати та обмежені кар'єрні перспективи, а питання мотивації персоналу залишається ключовим, адже більшість керівників/ць не мають ефективних інструментів матеріального заохочення.

Заклади культури здебільшого є невеликими за чисельністю персоналу, особливо у сільській місцевості, де керівник/ця часто виступає фактично єдиним працівником/цею. Це робить систему вразливою та залежною від окремих людей. Водночас функції закладів трансформуються: поряд із традиційним завданням збереження культурної спадщини зростає потреба у розвитку аудиторії, що вимагає нових компетенцій і спеціалістів/ок – SMM-менеджерів/ок, грантерів/ок, PR-фахівців/чинь, аналітиків/кинь. Саме ці нові ролі керівники/ці називають найбільш затребуваними, адже вони допомагають залучати ресурси та працювати з сучасними комунікаційними каналами.

Дослідження проводилося у форматі кабінетного дослідження, аналізу наявних статистичних даних та опитування керівників/ць закладів культури. Такий підхід дозволив поєднати статистичні дані та експертні оцінки, що забезпечило комплексне бачення кадрових потреб і викликів у сфері культури на регіональному рівні.



Нормативна база, яка регулює кадрові питання, сприймається неоднозначно: частина керівників/ці визнає її важливість, інші – вважають малоприматною чи застарілою. Це свідчить про потребу у зрозумілих і сучасних інструментах, які б реально допомагали у роботі. Підвищення кваліфікації керівників/ць визнається необхідним, хоча більшість вважає достатнім робити це раз на два-три роки. Окремі керівники/ці наголошують на щорічному оновленні знань, що підкреслює різні підходи до професійного розвитку.

Ідея створення загальнодержавного кадрового резерву отримала переважно позитивне сприйняття, але респонденти/ки наголошують: його ефективність залежатиме від прозорості, доступності та практичної користі. Це питання потребує подальшого вивчення, адже наразі такого інструменту не існує, але він міг би стати корисним для системного управління кадрами.

Загалом результати опитування демонструють нагальну потребу у комплексній кадровій політиці, яка враховує як загальноекономічні виклики, так і специфіку культурної сфери. Йдеться не про конкретні вказівки чи директиви, а радше про окреслення напрямів, які потребують уваги: оновлення персоналу, мотивація, підвищення кваліфікації, адаптація закладів культури до сучасних умов і потреб аудиторії, а також врахування особливостей роботи в умовах воєнного часу та реформ децентралізації.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ



