

Рівненський державний гуманітарний університет
Художньо-педагогічний факультет
Кафедра івент-індустрії, культурології та музеєзнавства

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського рівня) вищої освіти

на тему:

**Управління персоналом в менеджменті соціокультурної діяльності:
особливості та нові тенденції**

Виконала: здобувачка вищої освіти
спеціальності 028 «Менеджмент
соціокультурної діяльності»
денної форми навчання

Савчук Вікторія

Науковий керівник: професор кафедри

Матусевич К.М.

Рецензент:

Власниця івент-агенції «Tsapuk – event»
Цапук Оксана Вікторівна

Рівне - 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В МЕНЕДЖМЕНТІ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ФАКТОР ЙОГО ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ.....	10
1.1. Сутність та особливості менеджменту соціокультурної діяльності.....	10
1.2. Функції управління персоналом в менеджменті соціокультурної діяльності.....	20
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В МЕНЕДЖМЕНТІ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	35
2.1. Особливості управління персоналом в Рівненському міському Палаці дітей та молоді.....	35
2.2. Аналіз нових тенденцій соціокультурної діяльності в Рівненському міському Палаці дітей та молоді.....	57
2.3. Шляхи удосконалення управління персоналом соціокультурної діяльності в Рівненському міському Палаці дітей та молоді.....	64
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ДЖЕРЕЛ.....	80
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Важливою частиною процесу трансформації України є розвиток інституцій соціальної та культурної діяльності. Перехід менеджменту до ринкових умов особливо гостро ставить питання про роль і статус систем менеджменту якості, соціальної та культурної діяльності, оскільки від правильного підходу до управління персоналом залежить управління всією організацією. У зв'язку з цим особливого значення набуває організація, яка оволодіває процесом управління персоналом в управлінні соціокультурною діяльністю. Умови сьогодення, зокрема військова агресія РФ кинула виклик усім сферам життєдіяльності в країні. Сфера культури зараз також потребує великої уваги. Сьогодні принципово змінюється уявлення про організацію в традиційному розумінні, а отже, змінюється і підхід до побудови системи управління нею. Питання управління закладами культури набувають особливого значення з огляду на комплексну стратегію загального розвитку культури, функцію оновлення закладів соціально-культурної діяльності.

Питання управління закладами культури набуває особливого актуального значення з огляду на комплексну стратегію загального розвитку культури, новітні функції закладів соціокультурної діяльності: освітню, соціально-культурну, економічну. Сучасне соціокультурне середовище, що акцентує увагу на індивідуальності, створює парадоксальне освітнє середовище, яке водночас прискорює процес набуття життєвих навичок і ускладнює його «розмиванням» усталених життєвих норм [70]. З огляду на це роль позашкільних навчальних закладів набуває нового значення відповідно до проголошених цілей держави, оскільки вони можуть забезпечувати різні аспекти виховання: від визначення місця в житті, пов'язаного з реалізацією власної особистості, власні інтереси та вибір місця Засвоєння підлітком моральної культури як ціннісної орієнтації особистості

Управління персоналом в менеджменті соціокультурної діяльності завжди є одним з найважливіших аспектів досягнення успіхів організацією, оскільки дії персоналу є вагомим силою будь-яких змін в організації, а також гарантією досягнення бажаних результатів.

Удосконалення планування, організації, мотивації та контролю в процесі управління закладами культури потребує використання сучасних методів кваліфікації керівників закладів культури з урахуванням специфіки організації їх діяльності. Актуальною та вкрай важливою є модернізація змісту управління соціокультурною діяльністю на регіональному рівні шляхом оновлення організаційних форм освітнього процесу, розвитку партнерства, створення педагогічних інновацій та активного впровадження їх у діяльність закладів культури. Важливість цього питання визначає актуальність обраного дослідження для бакалаврської роботи.

Стан наукової розробленості теми. Аналіз літературних та наукових видань показує, що значний внесок у розвиток науки про управління організаціями, управління та основ управління зробили вітчизняні дослідники Р. Гріффін [13], Ф. Хміль [74], О. Кузьмін [31], Н. Кондратюк [28], М. Поплавський [51;52] та ін. Теоретична основа соціокультурного менеджменту включає врахування законодавчих аспектів [53-56], принципів, функцій, методів і форм управління [23, 24, 26]. Л. Троєльнікова [72] комплексно демонструє потреби управлінської діяльності, визначає сутність і завдання процесу професійної підготовки менеджерів у сфері культури і мистецтва та здійснюється на основі дослідження професійних потреб у сфері культури і управління. Н. Кочубей [30], О. Козаренко [24], О. Щербина-Яковлева, М. О. Ключко [41], Н. Головач [12] проаналізували менеджмент соціокультурної діяльності як тему наукового пізнання в контексті сучасної культурної трансформації.

Предметом уваги Ю. Чекан [76], Л. Обух [45; 46] став аналіз науково-теоретичних передбачень становлення та розвитку менеджменту музичної культури та мистецтва. Особливості організації системи менеджменту

культури та управлінські технології в менеджменті соціокультурної сфери досліджені А. Грушиною [14; 15; 16], О. Антонюк [4], Н. Івановською [23], В. Шульгіною [23], Н. Максимовською [38], О. Паскаль [48].

На теоретико-прикладних питаннях державного регулювання у сфері культури в сучасній літературі висвітлюються праці таких учених, як О. Копієвська [26; 64], Н. Фесенко [75], О. Безгін [5] та ін. У цих публікаціях сформульовано загальні питання державного регулювання у сфері культури: принципи, цілі, методи управління, ефективність управління. Дослідження О. Просіної, Я. Швеня [73] розглядають проблему менеджменту з точки зору забезпечення керівних та педагогічних умов колективної діяльності, оновлення управлінської компетентності керівників.

Актуалізація питань менеджменту в українських науково-теоретичних студіях піднімається всеукраїнськими, міжнародними науковими конференціями, що об'єднують різні галузі знань (культурологію, економіку, філософію, соціологію, мистецтвознавство) [33;34;35].

Більш глибокого бачення проблеми надають монографічні та дисертаційні дослідження, які становлять окрему групу робіт. Необхідно вказати на вектор дослідження культурологів у галузі соціокультурної діяльності. У цьому розрізі актуальні питання висвітлюються у одноосібних й колективних монографічних дослідженнях І. Петрової [49], О. Козаренко [24], М. Проскуріної М. [58], О. Копієвської [27].

Щодо трансформації сучасних соціокультурних практик науковці склали практичні та теоретико-методологічні розробки на основі своїх соціокультурних досліджень. У наш час вважається доцільним використовувати сучасні культурно-дозвіллеві практики в закладах культури. В. Локшин досліджував питання модернізації менеджменту, а також практичну підготовку менеджерів та продуктивну управлінську діяльність, яка вимагає професійної компетентності та самовдосконалення. Г. Слезанська [67] також провела монографічні дослідження, пов'язані з

формуванням нової генерації професіоналів соціокультурної сфери. На ці дослідження вплинув науковий підхід і його вплив на інтереси. Розглядаючи дослідження В. Локшина, стає очевидним, що професійна підготовка менеджера в соціокультурній діяльності характеризується його особистісними якостями, професійно-педагогічними знаннями, а також навичками [37].

Події в соціокультурній діяльності досить динамічно розвиваються, тому й дослідження їх організації є достатньо продуктивним явищем. Ґрунтовно та розлого висвітлено в монографічному дослідженні доктора культурології, професора РДГУ С.Виткалова, за редакцією проф. РДГУ В.Г. Виткалова соціокультурну природу функціонування клубних установ сучасного регіонального простору Рівненщини [10].

Управління організацією культури неможливе без підготовки фахівців менеджерів соціокультурної діяльності. У монографічно-довідковому дослідженні «Вища культурологічна освіта в Україні: регіональний дискурс: крізь призму діяльності кафедри івент-індустрій, культурології та музеєзнавства РДГУ» С.Виткалов спрямовує увагу на виявлення сутності та специфічних організаційно-культурних характеристик кафедри івент-індустрій, культурології та музеєзнавства, розглядає проблемні питання функціонування вищої культурологічної освіти [9].

Розглядаючи предметну складову дослідження, слід зацентувати увагу на досвіді соціокультурної діяльності Рівненського міського Палацу дітей та молоді. Особливу увагу привертають наукові доробки директора цього закладу, І. Первушевської.

У науково-методичному посібнику «Від профільного навчання — до профільної освіти. Стратегія локальних змін позашкільного закладу нового типу (з досвіду роботи Палацу дітей та молоді м. Рівне)» [11] І. Первушевська розкриває нові підходи та організацію навчально-виховного процесу в закладі, його технологічне забезпечення. Представлено діяльність

ресурсних центрів установи як фактору соціального розвитку муніципальної освітньої системи.

У науково-популярному виданні «Легітимне позашкілля. Історія альтернативи» [36] узагальнено інноваційні напрацювання Рівненського міського ПДМ. Подано опис авторської соціально-виховної системи безперервного розвитку творчої особистості, описано основні етапи створення нової моделі функціонування позашкільного закладу [50].

Окрім цього, було використано **джерельну базу**, основою якої стали матеріали діяльності Рівненського міського ПДМ, зокрема плани роботи установи, звітність гурткових відділів, фінансова звітність, Статут установи, колективний договір.

В ході дослідження звертались до новинних та архівних матеріалів Рівненського міського ПДМ, які викладені на сайті закладу [59] та сторінці у мережі Facebook установи [62].

Слід відмітити, що питання управління персоналом в менеджменті на регіональному рівні залишаються недостатньо висвітленими, що виявило наш інтерес до теми.

Об'єктом дослідження є менеджмент соціально-культурної діяльності.

Предметом дослідження є система управління в менеджменті соціально-культурної діяльності.

Базою дослідження є соціокультурна установа: Рівненський міський Палац дітей та молоді (ПДМ).

Метою роботи є управління персоналом в менеджменті соціокультурної діяльності на основі нових тенденцій.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні **завдання**:

- провести теоретичний аналіз сутності та особливостей менеджменту соціокультурної діяльності;
- визначити функції управління персоналом в менеджменті соціокультурної діяльності;

- дослідити організацію управління персоналом в менеджменті соціокультурної діяльності;
- охарактеризувати управління персоналом в Рівненському міському Палаці дітей та молоді;
- здійснити аналіз нових тенденцій соціокультурної діяльності в Рівненському міському Палаці дітей та молоді;
- розробити шляхи удосконалення управління персоналом соціокультурної діяльності в Рівненському міському Палаці дітей та молоді.

Методи дослідження. В ході роботи були застосовані такі класичні методи дослідження: порівняння, аналіз, синтез, групування, опис, надання характеристики. Застосовувались також методи теоретичного узагальнення наукових понять, які торкалися проблем визначення менеджменту в соціокультурній діяльності; статистичний аналіз – для вивчення та оцінки даних щодо організації управління соціально-культурної діяльності в Рівненському міському ПДМ; системний підхід до аналізу показників характеристики діяльності закладу.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, які стосуються питань державного регулювання СКД, наукові джерела щодо управління та мотивації праці працівників, офіційні статистичні дані закладу Рівненського міського ПДМ.

Теоретична цінність бакалаврської роботи полягає в тому, що узагальнюється матеріал про основні підходи розуміння ключових понять та концепцій.

Практична цінність: сформовані наукові і прикладні положення дослідження щодо формування, функціонування і розвитку соціокультурної діяльності та системи його менеджменту можуть бути застосовані в ЗВО при розробці лекційних і практичних завдань з дисципліни: «Менеджмент соціокультурної діяльності».

Наукова новизна отриманих результатів полягає у тому, що вперше здійснено спробу аналізу управління персоналом в менеджменті соціокультурної діяльності Рівненського міського ПДМ, виокремленні характеристик системи менеджменту ПДМ відповідно до сучасних умов ринкової економіки, які є основними стратегічними векторами розвитку та системи управління ПДМ.

Апробація результатів досліджень. Результати досліджень, викладені в даній роботі були оприлюднені та схвалені на: _____

Структура і обсяг роботи. Бакалаврська робота складається зі вступу, двох розділів, основної частини, висновків, списку використаної літератури та додатків. У «Вступі» сформульовані актуальність досліджуваного питання, мета, завдання, об'єкт, предмет, методологічна основа досліджень, теоретична та практична цінність дослідження, структура роботи.

У першому розділі **«Управління персоналом в менеджменті соціокультурної діяльності як фактор його ефективного розвитку»** наведені теоретичні аспекти досліджуваної проблематики. Сутність та особливості менеджменту соціокультурної діяльності, функції управління персоналом в менеджменті соціокультурної діяльності

У другому розділі **«Організація управління персоналом в менеджменті соціокультурної діяльності»** досліджено управління персоналом в Рівненському міському ПДМ, проведено аналіз менеджменту як основного компонента соціокультурної діяльності та запропоновано заходи з підвищення їх ефективності.

У «Висновках» проведено основні підсумки досліджуваної теми.

Загальний обсяг роботи становить 92 сторінки, з яких основної частини 80 сторінок. У списку використаної літератури та джерел подано 78 найменування.

РОЗДІЛ 1.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В МЕНЕДЖМЕНТІ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ФАКТОР ЙОГО ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ

1.1. Сутність та особливості менеджменту соціокультурної діяльності

Через необхідність організації власних форм життя євроінтеграційні процеси України вимагають ґрунтовної оцінки. Зросло значення ефективних управлінських процесів, які, безперечно, гарантуватимуть високоякісну роботу та її справедливу оцінку. Актуальність соціокультурної діяльності (СКД) також сприймається як один із фундаментальних елементів культурного процесу. Отже, відповідно зросло значення менеджменту в соціокультурній діяльності. Почнемо з короткого визначення «соціокультурної діяльності», перш ніж зануритися в управління СКД. Слід пам'ятати, що принципи, методи і форми управління повинні враховувати різноманітні закономірності. Н. Головач проаналізувала менеджмент культури та її технології в контексті сучасних соціокультурних трансформацій. Це підкреслює, наскільки важливими є теоретичні основи соціокультурного менеджменту [12].

Особливості організації системи менеджменту культури та мистецтв широко досліджувала А. Грушина [14-16]. Предметом аналізу Н. Максимовської стали організаційно-управлінські технології в менеджменті анімаційної соціокультурної діяльності [38].

Сучасні культурні практики вивчають С. Виткалов [9-10], О. Копієвська [24], І. Петрова [49] та ін., в переважній більшості акцентуючи увагу й на регіональних аспектах, які ґрунтовно аналізуються у дослідженнях доктора культурології, професора С. Виткалова. Відзначим, що С. Виткалов у своїх публіцистично-наукових (понад 290) дослідженнях ґрунтовно й широко висвітлив важелі культурного простору Рівненщини, культурні процеси в регіоні [10]. У цих наукових працях часто присутній «міжкультурний чи міжрегіональний діалог», що допомагає переконатися у перспективності

розробки досліджуваної проблематики і разом з тим дають якісний зразок для її подальшої наукової розробки.

Розглядаючи сутність «соціокультурної діяльності», виявилось, що проблематика сфери культури, як впливає з наукових поглядів, не є цілком однорідною. Тому їх рекомендується більш уважно вивчити. Заслуговує на увагу погляд Н. Кочубей на дослідження соціокультурної діяльності. Його підхід полягає в розбитті елементів на «діяльність», «культуру» та «соціальний» [30, с.39]. З огляду на різноманітні засоби вираження, форми і методи, «соціальний» аспект у цій площині ґрунтується на наукових соціальних процесах, орієнтованих на створення, збереження, відтворення та розвиток культурних цінностей. Таким чином, представники суспільства зосереджуються на розвитку суспільства як частині своєї діяльності. Поняття «культура» висвітлює складний і мінливий характер цього феномену, що охоплює всі людські сфери. Фахівці з низки наукових галузей (культурних, технічних, економічних та гуманітарних) по-різному трактують культуру.

«Культура» — термін, визначений Законом України «Про культуру» як сукупність фізичних та емоційних надбань певної людської сукупності (чи то етносу, чи нації), які були зібрані, об'єднані та вдосконалені протягом певного періоду. тривалий час і передається від одного покоління до іншого. Ця колекція включає всі форми мистецтва, культурну спадщину, культурне значення, науку та освіту та відображає зрілість спільноти [53]. Забезпечення життєдіяльності людей – це те, як твориться і розвивається культура, – поділяє нашу точку зору І. Петрова. Відображення культурних результатів присутнє як у матеріальній, так і в духовній діяльності, суспільних відносинах, цілях, затрачених зусиллях і результатах, а також системі соціальних і духовних цінностей [49, с. 19]. Лише поєднанням методів можна досягнути виживання культури й людства в сучасних умовах, за визначенням О. Козаренка, у колективних дослідженнях О. Козаренка та В. Пасічника [24].

У словнику термінів української та зарубіжної культур термін «культура» (лат. *cultura* — виховання, освіта, розвиток) — сфера духовного життя, що включає мови, науки, літературу, виховання, освіту, різні мистецтва, релігійні вірування, систем, права, сімейної культури та інститутів і організацій, що забезпечують її функціонування [29, С. 171]. У рамках цього підходу можна зробити висновок, що «соціально-культурна діяльність» — це активне ставлення до навколишнього середовища, суспільства, яке сприяє змінам і перетворенням у різноманітних формах і діях, надаючи можливості для створення, поширення В. Чебан (співавтор спеціального дослідження «Культурно-дозвіллева діяльність у сучасному світі»), кожен різною мірою виступає суб'єктом соціально-культурної діяльності та бере участь у суспільному житті. Питання освіти [32, с.209-210].

М. Ключко в авторському підході до визначення сутності поняття спирається переважно на три основні напрямки, вбачаючи під «соціокультурною діяльністю»: – навчальні предмети з певною логікою та структурою; - галузь наукового знання, що склалася історично, теорія, що склалася внаслідок зусиль дослідників-теоретиків і практиків у галузі культури; - соціальна практика [41]. Зазначимо, що з цієї проблеми існує значна систематизована література, автори якої акцентують увагу на технічних аспектах. У спеціалізованій освітній технології знаходимо різноманітне трактування завдань і змісту соціокультурної діяльності. О. Щербина-Яковлева стверджує, що універсальна функція поняття «культура соціуму» зумовлена інтеграцією в його зміст двох систем мислення різного походження: «соціальної думки» та «культури мислення». І навпаки, культура є основним атрибутом культури (сукупності артефактів, штучно створених людьми [41, с. 135].

В одній із версій це було «життєзабезпечення, соціальна мережа, анімація, розваги». В іншому вивченні соціально-культурної діяльності розкривається через перспективу оволодіння компетенціями PR-фахівців,

продюсерів, адміністраторів компаній, директорів рекламних компаній, менеджерів кіноконцертних організацій, адміністраторів відділів культури державних установ тощо. У третьому варіанті рекомендовано оволодіти компетенціями організатора підприємця, керівника професійної школи та художньої студії, організатора Інтернет-підтримки видовищних заходів, адміністратора інформаційно-телекомунікаційних технологій музею, бібліотеки, ребрендинг у багатопрофільну обласну центральну бібліотеку культури [41]. , стор 138]. У рамках вищевикладеного підходу можна узагальнити, що «соціокультурна діяльність» — це активне ставлення до суспільства, яке забезпечує відповідні зміни та перетворення в різноманітних формах і діях, надаючи можливості для створення, поширення та розповсюдження. Усвідомлення культурних цінностей.

У ході нашого дослідження доречно розглянути природу культурного менеджменту. Найбільш ранні дослідження менеджменту в галузі культури (Ф. Котлер, А. Райс, М. Моква, Дж. Меліло, К. Дігглз, Е. Гіршман, Ф. Колберт) з'явилися наприкінці 1960 – початку 1970-х років у західному суспільстві. Основоположники PR-менеджменту С. Блек, М. Маклюен, Ч. Катліп сприяють формуванню уявлень про особливості використання технік менеджменту та можливості їх ефективного застосування в соціально-гуманітарній сфері. З 1990-х рр. теоретики та практики звертаються до проблеми культурного менеджменту в Україні, наприклад, у 1993 р. вийшов перший посібник (перевиданий у 1996 р.) М. Поплавського «Менеджери культури» [51].

М. Поплавський зазначив, що керівники організовують роботу команд з метою підвищення ефективності. Вони несуть відповідальність за успіх підприємства, за отримання результатів або за створення та доставку культурних продуктів [51, с. 117]. Згодом питання культурного менеджменту розглядалось у 1999 р. науковими консультантами Центру підтримки інноваційних програм у Кіровограді Л.Абрамовим і Т.Азаровою. Навчально-методичний посібник «Менеджмент у сфері культури» [1] цих

авторів 2000 р. спрямований на адекватну підготовку кадрів і містить відомості про теоретичні основи менеджменту, процес управління у сфері культури як об'єкт управління, вимоги до менеджерів культури, його стосунки з підлеглими, а також практичні справи та завдання для самовдосконалення в кінці кожного розділу.

Розглядаючи питання соціокультурного менеджменту, О. Копієвська наголошує, що культура є однією з важливих сфер соціального розвитку українського суспільства, а культурний менеджмент є невід'ємною частиною державного управління [64, С. 328]. Огляд матеріалу, таким чином, дозволяє виявити, що становлення культурного менеджменту як науки припадає на середину ХХ ст., і його розвиток триває донині, охоплюючи нові сфери, в тому числі соціокультурні. У минулому під культурним менеджментом розумілося управління культурними організаціями, такими як театри, музеї, галереї, клубні заклади тощо. Однак сьогодні це слово має більш широке тлумачення, тобто творча праця, спрямована на досягнення більш різноманітного та яскравого соціокультурного життя, яке задовольняє духовні та культурні потреби людини.

Тому під культурним менеджментом слід розуміти не лише управління закладами культури, а й діяльність, спрямовану на регулювання процесів у цій сфері, що впливають на економічну, політичну, соціальну та духовну складові суспільства [12, с. 10-15]. . Розвиток менеджменту у сфері науки, за визначенням Л. Обука, окреслює динаміку її соціокультурного поступу, яка значною мірою залежить від світових тенденцій глобалізації [46, 19]. 88]. Існує багато інших визначень цього поняття. Н. Максимовська підкреслила, що зв'язок із прикладною культурологією та сучасними культурними практиками є основою для розуміння нового підходу до управління СКД, яке є не стільки спрямованістю соціокультурної діяльності, скільки якістю, фундаментальною ознакою соціокультурної

діяльності. Сам культурний процес має регулюватися управлінською культурою [38, с. 43-50].

Важливим поняттям в науці управління є визначення, сутність, основні функції та відповідальність ролі менеджера. Слово «менеджер» має кілька тлумачень. Проілюструємо визначення вченого на прикладі. Ф. І. Хміль у своїй книзі «Основи менеджменту» [74, с.391] зазначає, що менеджер — це особа, яка має спеціальні знання та/або досвід управління організацією і найнята для ефективного управління ресурсами організації; хто зазвичай відповідає за процес управління в організації [74, р. 391]. Менеджерів можна диференціювати за рівнем і доменом. Розрізняють вищий, середній і нижній рівні управління. Рікі Гріффін [13, с.13] стверджує, що поділ за галузями визначає менеджерів з маркетингу, фінансів, операцій, загальних, професійних менеджерів і менеджерів з персоналу. двадцять два]. Ці визначення обґрунтовують його важливість для навколишніх організаційних процесів і демонструють, що менеджери є ключовими гравцями в будь-якому процесі управління.

У сфері культурної діяльності менеджер повинен володіти технологіями виробництва на основі знань науки про суспільство і людину.

Важливе місце в управлінні СКД належить створенню проектів. Підручник Н. Івановської, В. Шульгіної та О. Яковлева [23] описує теорію та практику соціокультурного дизайну для мистецтва з точки зору культурології та мистецтвознавства. Методичне видання присвячено найновішим дослідженням у цих галузях вітчизняних і зарубіжних учених і митців. З точки зору арт-менеджменту, автор формулює основні положення української державної школи, пропонує стратегії реалізації мистецтва в сучасних українських культурних просторах та пропонує комплексну модель інноваційних проектів [23].

З початку нового тисячоліття помітно посилились вітчизняні наукові дослідження міждисциплінарного характеру. Зокрема, значний внесок у розвиток менеджменту культури як міждисциплінарної науки зробили

дослідження українських науковців, представлені у фаховому журналі «Економіка і менеджмент культури» [22].

Цінним для нашого дослідження є напрацювання професорсько-викладацького колективу Рівненського державного гуманітарного університету, С.Виткалова та завідувача кафедри івент-індустрій, культурології та музеєзнавства РДГУ В. Виткалова. Згадаємо у цьому зв'язку монографію «Вища культурологічна освіта в Україні: регіональний дискурс (крізь призму діяльності кафедри івент-індустрій, культурології та музеєзнавства Рівненського державного гуманітарного університету)» (Рівне, 2021) [9], де подано основні етапи становлення й функціонування кафедри від початку її заснування (1971 р.) і до вересня 2021 р. та підвищується увага й на тих аспектах, що є предметом нашого аналізу. Зокрема С.Виткалов аналізує особливості розгортання культурологічної освіти в її історичній ретроспективі, наводить розвиток найбільш значимих подій, що відбулися в колективі, що функціонує у структурі РДГУ (з 1998 р.) [9]. З'ясувуючи шляхи діяльності колективу кафедри, форм його впливу на студентське середовище та регіон застосовано традиційну форму Літопису [9].

Гарним джерелом інформації, яке допомагає сприймати сучасні підходи до практичного застосування ресурсів менеджменту, є онлайн-лекції (зокрема, П. Гудімова та С. Прокоф'євої [21], (Проектний менеджмент в культурі. Культура і креативність. URL: www.culturepartnership.eu/ua/publis), розміщені на інформаційних платформах.

Усвідомлення соціальних змін та викликів продукує систематичне підвищення кваліфікаційного рівня управлінця будь-якої сфери та будь-якого рівня. Така потреба сприяє залученню різноманітних структур. Можна назвати прикладом, як на запрошення регіональної соціальної організації «Тепле місто» проводяться Live-лекції за участю представників Lviv Business School (м. Івано-Франківськ) як фактом затребуваності міждисциплінарного підходу, в тому числі й до організації соціокультурного процесу [46].

Протягом останніх десяти років з цього питання розгорнулися наукові дискусії серед учасників всеукраїнських та міжнародних наукових конференцій, присвячених питанням менеджменту у сферах культури, мистецтва та освіти, ефективність яких підтверджена науковими портфоліо. Наукові записки Рівненського державного гуманітарного університету, фаховому науковому збірнику кафедри «Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку» (напряму «Культурологія»).

Окрім цього, питання інноваційних технологій у практиці сучасної освіти і культури висвітлюються на Міжнародній науково-практичній конференції «Культурні домінанти в реаліях XXI століття» (2018, Рівне) [33], питання з проблем менеджменту культури обговорювались майже у всіх секціях. Серед них – культурно-креативні індустрії, маркетингові комунікації, святкові кампанії, засоби масової інформації, формування корпоративної культури в навчальних закладах з художньо-естетичним іміджем, характеристика менеджерів з підготовки музичної культури у ВНЗ, мистецькі проекти як явище 21 століття, виділяються серед них. Концепції соціокультурного менеджменту в менеджменті, філантропії в культурі, децентралізації в культурній сфері [33].

До конференцій, присвячених питанням менеджменту в культурі, враховуємо Міжнародну наукову конференцію «Менеджмент культури та культурний менеджмент: динаміка взаємодії» (2017, Львів). Серед тематичних наукових конференцій, ініційованих та проведених Київським НУКМ, вирізняються: Всеукраїнський науковий семінар «Формування сучасної парадигми менеджмент-освіти у соціокультурній сфері» (2018), Всеукраїнська науково-практична конференція «Філософія подієвої культури: теорія та практика» (2020). (Наукові конференції. Сайт Київського національного університету культури і мистецтв. URL: <http://knukim.edu.ua/naukova-robota/naukovi-konferentsiyi/19686/>) [43]; Міжнародні науково-практичні конференції: «Креативні технології, підприємництво і менеджмент в організації соціокультурної сфери XXI

століття» (2017–2018) <http://knukim.edu.ua/kreativni-tehnologiyi-pidpriyemnitstvo-i-menedzhment-u-sotsiokulturniy-sferi/>; Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів (ІваноФранківськ, 7-8 квітня 2021 року) [2].

Загалом тематика та питання вищезазначених конференцій розкривають активну динаміку українських науково-теоретичних майстерень з усвідомлення проблем менеджменту на початку нового тисячоліття. Конференції і цікаві, і корисні, тому що об'єднують різні галузі знань (культурологію, економіку, філософію, соціологію, мистецтвознавство).

Потрібно відмітити, що викладачі кафедри культурології ПНПУ імені В. Г. Короленка на чолі із доктором історичних наук О. Лук'яненком, завідувачем кафедри, 10-11 листопада 2021 р. провели III Всеукраїнську науково-практичну конференцію «Сучасні соціокультурні процеси: компетентісно-аксіологічний аспект» <http://pnpu.edu.ua/news/u-pnpu-imeni-v-g-korolenka-vidbulasya-iii-vseukra%D1%97nska-naukovo-praktichna-konferenciya-suchasni-socziokulturni-proczesi-kompetentisno-aksiologichnij-aspekt.html>) [65].

Проводяться заходи, які об'єднують науковців університету, викладачів, музейників, митців, працівників громадських організацій, бібліотекарів, студентів вищих навчальних закладів усіх рівнів та студентів, які цікавляться питаннями культури. Під час пленарного засідання делегати поділилися досвідом міжкультурної взаємодії та регіональних відмінностей у соціокультурній діяльності РДГУ, ХНПУ ім. Г.С.Сковороди, ЛНУ імені Тараса Шевченка, НДУ імені Миколи Гоголя, Національної музичної академії України імені П. І. Чайковського, Полтавського літературно-меморіального музею Панаса Мирного та Національного університету «Києво-Могилянська академія», Полтавської ОУНБ імені І. П. Котляревського [65].

Доповіді мають як теоретичну складову, так і практичну спрямованість. Так, професор В. Виткалов охарактеризував освітній простір регіону в період суспільної трансформації на прикладі кафедри івент-індустрії, культурології та музеології РДГУ.

В. Виткалов, як член робочої групи з розробки та оновлення освітньої програми магістра з культурології свого університету, пояснив специфіку освітньої програми, окреслив визначену придатність випускників до працевлаштування та підвищення кваліфікації та перелік складових освітньо-професійної програми [65]. Згідно тематики наукових доповідей відповідно працювали секції: «Компетентнісний підхід у підготовці фахівців культурно-освітньої сфери», «Розвиток новітніх соціокультурних практик», «Перспективні напрями вітчизняного і світового менеджменту індустрії дозвілля» та «Мистецтво й освіта в умовах трансформаційних змін українського суспільства» [65].

Науковці у ході дискусії активно обговорили вимоги стандарту вищої освіти, питання організації та змістового наповнення програми.

В останні роки все частіше з'являються наукові розвідки про успішні регіональні проекти, зокрема дослідження Ю. Москвічової (Соціокультурна динаміка розвитку Вінниччини періоду незалежності України (1991-2014 рр.); Дутчак О. (Заклади культури та мистецтва як складова інфраструктури соціокультурного сервісу Івано-Франківської області), котрі апелюють до використання сучасних бізнес-прийомів і у сфері культури та констатують доцільність менеджменту СКД [19; 20].

Активну діяльність у сфері культури ведуть різноманітні галузеві філії, організації та підприємства: регіональні, регіональні, приватні, громадські організації. В останні роки соціально-культурна сфера активно співпрацює з комерційними організаціями, спонсорською та благодійною діяльністю, все більшого поширення набувають різні форми спілкування з громадськістю. Тому управління соціокультурною діяльністю в Україні є відносно новою міждисциплінарною науковою проблемою, яку вітчизняні

науковці почали розглядати ще на початку ХХІ ст. Якщо від початку незалежності країни це були поодинокі спроби, то з кожним наступним десятиліттям таких творів ставало все більше, а їхня тематика ставала різноманітнішою. Загальний огляд спеціальної літератури, монографій, збірників статей, науково-популярних видань, доповідей науково-практичних конференцій з питань становлення та розвитку культурного менеджменту засвідчує актуальність проблем, що обговорюються в українській культурології. Опрацьований матеріал свідчить про актуальність питання в контексті пошуку нових напрямів розвитку та переосмислення систем цінностей у культурології та менеджменті соціокультурної діяльності.

1.2. Функції управління персоналом в менеджменті соціокультурної діяльності

Як відомо, управління соціально-культурною діяльністю є невід'ємною частиною державного управління, воно залежить від певної методології, яка, з одного боку, містить найзагальніші принципи, положення та методи як основу наукових знань у галузі культури і мистецтва, а з іншого боку містить сукупність прийомів дослідження, методів і процедур механізмів управління. Тому можна спробувати проаналізувати реалізовані функції деяких шаблонів у будь-якій області, щоб мати можливість узагальнити питання. Слід зазначити, що менеджмент, як популярне явище в галузі загальної теорії управління, є продуктом західної революції менеджменту 1960-1980-х років. [4]

Тому О. Антонюк у своєму дослідженні «Менеджмент у сфері культури і мистецтва» акцентувала увагу на тому, що менеджмент у сфері культури і мистецтва (від лат. management-управління) розглядається як організаційне планування, мотивація, процес контролю та координації (рис. 1.1).

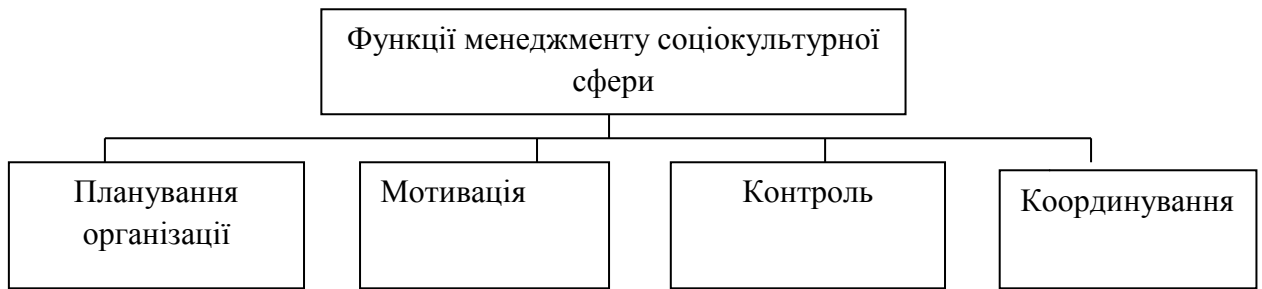


Рис. 1.1. Функції управління в менеджменті соціокультурної діяльності. Побудовано на основі джерела [4]

Варто відмітити, що організації традиційно розглядаються як групи людей, які об'єднуються для вирішення конкретних цілей і завдань. Розгляд організації як соціального інституту виділяє кілька елементів, які складають її структуру, і визначає її як особливу форму, унікальну лише для організацій. Це наявність цілей, спільних цілей, організаційної структури, організаційної культури, постійної взаємодії із зовнішнім середовищем і використання ресурсів [44].

Науковці вважають, що управління у сфері культури та мистецтва – це цілеспрямована та впорядкована взаємодія суб'єкта та об'єкта. Суб'єктами соціально-культурного управління є: територіальні громади в особі міських органів; працівники культури; заклади культури, а також підприємства, установи та організації різних форм власності, статутами (положеннями) яких передбачено діяльність у сфері культури, наділені повноваженнями [4, с.106].

Об'єктом управління є структурована та цілісна сфера культури і мистецтва, яка функціонує під впливом головного органу для досягнення загальної мети системи управління: впровадження процедурних методів управління, прозорості, відкритості, системності принципів, оперативності, інформування про загальну мету управління. інноваційність [4, с.106].

Об'єкти управління у сфері культури і мистецтва мають такі особливості: закріплюють свій правовий статус через спеціалізовані

нормативно-правові акти; функції управління тісно та органічно поєднані з функціями виробництва культурного продукту та культурно-мистецького обслуговування; забезпечують широкий спектр незалежної культурної діяльності. на основі саморегулювання; визначає функціональну приналежність цільової організації до вищих органів; забезпечує гарантії участі об'єктів у вирішенні управлінських завдань на всіх рівнях [27, с. 94].

У культурно-мистецькій управлінській структурі, яка виконує контрольно-регулюючу функцію у сфері зв'язків з громадськістю, вплив на її сферу діяльності поділяється на кілька рівнів. Насамперед, на вищому законодавчому та виконавчому рівнях держави це стратегічний рівень (Президент, Парламент, Кабінет Міністрів) (<https://lawbook.online/administrativnoe-pravo-ukrainyi/organizatsiya-derjavnogo-upravlinnya-sferi-52506.html>)

Другий рівень, тактичний, передбачає розробку конкретних методів, заходів, способів і засобів реалізації прийнятих рішень. Цим займаються профільні відомства Кабінету міністрів та центральні органи влади, в основному Міністерство культури і туризму України. Третій рівень – це місцева адміністрація, де фактично реалізується Національна культурно-мистецька політика в регіоні та здійснюється моніторинг результатів попередніх завдань і рішень [47]. На попередньо визначеному нами рівні центрального управління є центральний орган виконавчої влади, до обов'язків якого входить підтримка мистецтва населення шляхом формування концептуальних напрямів, прогнозів, проектів, цільових національних планів розвитку культури та культурних установ і культурних послуг, затверджених Кабінету Міністрів України, законопроекти, пропозиції та стандарти [47].

Центральний орган виконавчої влади контролює його дотримання, консультує щодо правових, організаційних та фінансових зобов'язань держави та органів місцевого самоврядування, а також базової мережі важливих державних установ, контролює виконання цих зобов'язань у

межах повноважень, встановлених законодавством України, Управління закладами та закладами культури, що належать до сфери управління центральних органів влади - управляти їх майном, засновувати та ліквідувати відповідні установи, затверджувати положення про їх діяльність, визначати напрями наукових досліджень у галузі культури та мистецтва [47]. Отже, у межах функцій планування чітко визначити ролі, цілі та завдання, стратегію діяльності державних установ і організацій у культурній діяльності та створити основу для ефективної структури організацій культури.

Функція організації полягає у встановленні взаємозв'язку між усіма підрозділами організації та визначенні її функціонування. Це процес об'єднання людей і засобів для досягнення поставлених організацією цілей, і він має певну закономірність. Організаційна структура культурно-дозвіллевих закладів: від кількох підрозділів до десятків об'єднань, не пов'язаних між собою трудовими відносинами та мають власну творчу діяльність; методичні відділи; допоміжні відділи – бухгалтерію та технічні служби. Нарівні із плануванням важливою функцією в менеджменті є *мотивація персоналу*. Форми мотивації персоналу представлено на рис. 1.2 [78, с. 85].

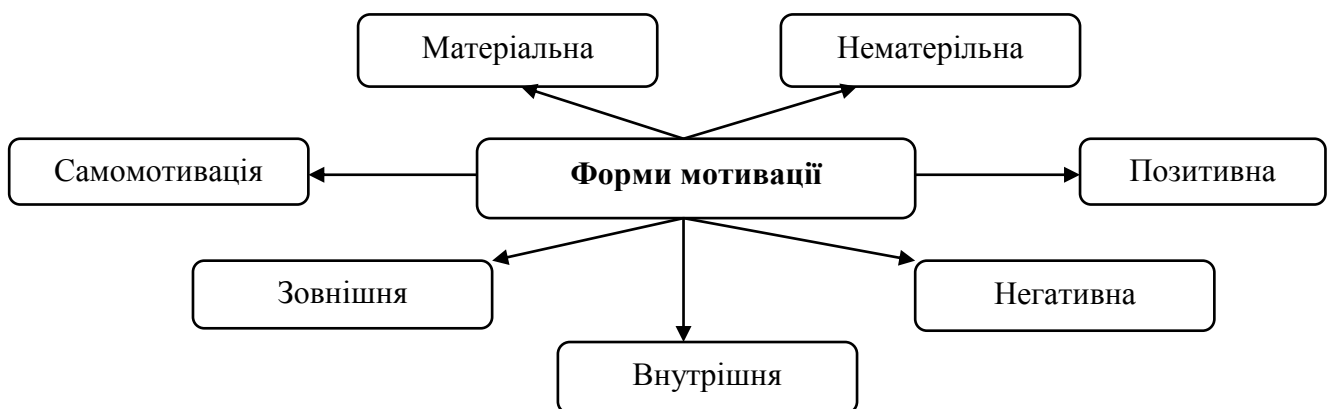


Рис. 1.2.Форми мотивації персоналу [78, с. 85]

Крім планування, важливою функцією управління є мотивація персоналу. До матеріального стимулювання персоналу СКД відносяться

заробітна плата, премії, надбавки. Це одна з найефективніших форм мотивації. Але лише виплатою заробітної плати неможливо досягти високої мотивації працівників. Окрім матеріального заохочення, СКД має сформувати систему нематеріального заохочення, яка відповідає внутрішнім психологічним потребам працівників [71].

До нематеріальних стимулів відносяться розвиток кар'єри, можливість професійного розвитку, гнучкий графік роботи, привітання зі святами, сприятливі умови праці, подяка керівництва, постановка чітких і зрозумілих цілей перед працівниками, забезпечення здорової конкуренції між працівниками, підвищення почуття особистої відповідальності працівників [44].], с.79].

Позитивне і негативне заохочення діють за принципом «батога і пряника», тобто працівники винагороджуються за підвищення результатів праці, але адміністративно і матеріально караються за незадовільну ефективність праці або недотримання трудової дисципліни. Система заохочення не буде ефективною, якщо застосовуватимуться лише покарання за погане виконання роботи та дисциплінарні порушення, але вона не буде ефективною, якщо використовуватимуться лише позитивні засоби заохочення. Пріоритезація позитивних чи негативних підходів залежить від інституційних умов праці та стосунків із конкретними працівниками [44, с.89].

Зовнішня мотивація не залежить від конкретної діяльності, а формується під впливом різних зовнішніх факторів і враховує оцінку успішності трудової діяльності працівника.

Внутрішня мотивація - це мотивація, пов'язана зі змістом діяльності та з урахуванням результатів роботи. [44, с. 91].

До теорій, що розглядають питання внутрішньої мотивації, можна віднести мотиваційну модель Дж. Хакмана та Н. Олдхем [31, с. 107]. У сфері культури вона відіграє важливу роль, і саме в процесі мотивації спонукає та активізує людей до ефективної праці, дієвих дій та досягнення

поставлених цілей. О. Антонюк (2004) зазначала, що за допомогою матеріального та розумового стимулювання працівників культури збагачується зміст їх праці. Такий стимул дозволяє керівництву створити необхідні умови для підвищення творчого потенціалу працівників, подальшого розвитку та контролю за діяльністю [4]

Теорія мотивації має особливе значення, і менеджер у соціокультурній сфері повинен враховувати це, оскільки він взаємодіє не лише з працівниками сфери культури та мистецтва, а й із дивовижно творчими людьми, які виходять далеко за рамки простого матеріалу винагороди [4].

Також, на нашу думку, щодо соціокультурної сфери важливо відзначити теорію Ф. Герцберга, яка називає мотиваційні фактори: інтерес до самої діяльності, її значення, відповідальність індивіда за вчинки, досягнення тощо. Взагалі кажучи, менеджери повинні звертати увагу на інноваційну та творчу діяльність концепцій управління, пов'язаних із соціальною та культурною сферами. Головним завданням цих концепцій є створення умов для найповнішого розвитку творчих здібностей кожної особистості.

Оскільки творчість сама по собі є достатньою для стимулювання внутрішньої мотивації, вона часто може впливати і прикривати всі недоліки зовнішньої мотивації.

Формуючи систему мотивації персоналу СКД, доцільно використовувати такий порядок дій, відображений на рис. 1.3 [24].



Рис.1.3. Етапи формування системи мотивації персоналу

Факти доводять, що основною рушійною силою розвитку сучасного підприємства є талант, а інструментом посилення трудової діяльності людських ресурсів є механізм стимулювання [24, с.120]. Під системою стимулювання розуміють комплекс заходів, які заохочують людей в компанії до ефективної роботи для досягнення цілей компанії. Загалом у формуванні системи стимулювання персоналу СКД повинні брати участь працівники всіх рівнів. Тільки за умови виконання цієї умови система стимулювання може бути обґрунтованою, комплексною та ефективною. Крім того, для мотивації працівників керівники повинні враховувати такі фактори, як задоволеність самим процесом діяльності та задоволеність результатами діяльності, які безпосередньо пов'язані з творчістю виробників творчого продукту.

Контроль відіграє важливу роль у процесі управління в соціокультурній сфері, а контроль здійснюється відповідно до загальних функцій управління. Вивчаючи теорію та історію соціокультурної діяльності, О. Петінова та В. Опанасюк зазначали: Контроль, під час якого оцінюються кількісні та якісні показники результатів діяльності державних установ, організацій та закладів культури на основі спостереження, перевірки різних аспектів діяльності, облік і аналіз [71]. Функція координації, яка передбачає уніфікацію та координацію дій, що здійснюються для досягнення організаційних цілей (усі підрозділи культурної інфраструктури координують свою роботу через раціональні зв'язки – комунікації між собою) [71]. Підсумовуючи, варто зазначити, що основними функціями управління персоналом МСКД залишаються базові функції менеджменту культури, а саме: планування, мотивація, контроль, координація.

Зрозуміло, що кожне підприємство враховує специфіку діяльності та спрямовується на формування вигідної як для підприємства так і для працівника поведінки персоналу, при побудованні системи управління персоналом використовуватиме ті персонал-технології, які є ефективними саме для характеру його діяльності.

Характеристики складових управління персоналом визначені у (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Основні складники управління персоналом у системі менеджменту організації. Джерело [66]

Підсистеми управління персоналом	Характеристика
Планування та аналіз	Розроблення кадрової політики, стратегічне управління персоналом, кадрове планування та аналіз його потенціалу, аналіз ринку праці.
Кадрова політика та найм працівників	Підбір персоналу, проведення співбесід, тестування та анкетування, що визначає інтелектуальний рівень, рівень професіоналізму та комунікативності.
Оцінювання персоналу	Визначається рівень знань, навичок та відповідальності особистості; оцінюється результат виконаної роботи
Проведення навчання та підвищення рівня кваліфікації	Навчання персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації, введення в посаду, реалізація кар'єри співробітників та професійне зростання.
Мотивація	Створення шляхів матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу, системи оплати праці
Облік співробітників	Облік найнятих працівників, контроль за їх переміщенням, розрахунок винагород та стягнень співробітників, звільнення персоналу, менеджмент зайнятості персоналу.
Організація відносин трудового колективу	Оцінка виконаних функціональних обов'язків персоналу, врегулювання міжособистісних та групових відносин, вирішення конфліктів, керування стресом, створення корпоративної культури.
Забезпечення нормальними умовами праці	Створення безпечних умов праці для працівників.
Соціальне забезпечення	Забезпечення працівників харчуванням, відпочинком та заходами культурного оздоровлення, медичне обслуговування, соціальне страхування персоналу.
Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом	Розв'язання питань трудових відносин у галузі права, підготовка документації, забезпечення необхідною інформацією підрозділів управління персоналом.

Потрібно відмітити, що у вітчизняному законодавстві відбулися деякі зміни, зокрема в рамках реформування законодавчих ініціатив культури. Так, ще 28 січня 2016 р. Верховна Рада України ухвалила Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо запровадження контрактної форми роботи у сфері культури та конкурсної процедури призначення керівників державних та комунальних закладів культури»

(<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/955-19#Text>), що передбачає створення конкурентного середовища шляхом запровадження контрактної форми та призначення керівного складу за конкурсною процедурою для художнього персоналу. Законодавством також встановлено чіткі принципи формування конкурсних комісій та механізми відбору кандидатів, визначає характеристики професійно-особистісних якостей менеджерів культури, що дозволить проводити переміщення кадрів [54].

Наприклад, у цивілізованому світі популярна контрактна робота керівників закладів культури, яка вимагає від вищого керівництва власного плану роботи на кілька років. Експерти зазначали, що необхідно запровадити вимоги до керівників щодо реалізації власної стратегії розвитку, а п'ятирічний контракт, передбачений законом, є найкращим часом для здійснення серйозних змін закладами культури. Крім того, чинним керівником закладу культури може бути будь-яка особа, яка має певний досвід, відповідну освіту та кваліфікацію, а саме: - сучасні лідери керують розробкою та реалізацією культурно-мистецьких проектів з урахуванням існуючих соціально-економічних умов; - сучасні менеджери повинні вміти зменшувати вплив тих чи інших загроз на фінансове становище підприємства;- досвідчені менеджери послідовно реалізують програми розвитку персоналу для забезпечення життєздатності компанії; - просувати свої організації та мистецькі проекти на належному рівні [44, с. 98].

Професіоналізм керівників СКД є процесом і результатом формування навичок і цінностей (відносин) або організаційно-управлінських здібностей. В. Локшин стверджує, що менеджери соціально-культурної діяльності сьогодні поєднують знання організаційної та управлінської структур СКД, здатність виявляти та приймати конструктивні управлінські рішення в організаційних сферах спорту, дозвілля та спеціальних заходів, формулювати основу розвитку; стратегії і тактики СКД з урахуванням принципів компанії, організаційної та

управлінської культури; визначення функції СКД в системі управління; уміння планувати, керувати та контролювати виконання поставлених завдань, приймати рішення в СКД та оцінювати їх результати; впровадження сучасних теорій і моделей менеджменту СКД, ідентифікація, застосування, аналіз джерел інформації у сфері менеджменту в соціокультурній сфері [37, с.108].

Сучасні менеджери повинні володіти спеціальними знаннями та відповідними практиками для впровадження інноваційних заходів у діяльність культурно-мистецьких закладів з використанням нових технологій соціокультурного планування. Швидкі зміни в соціально-культурному житті призводять до фундаментальних змін у змісті соціально-культурної діяльності, що змушує керівників і співробітників СКД постійно вдосконалювати свої професійні знання, знаходити і використовувати придатні для нових умов методи і форми роботи [30, с. 41]. О. Копієвська відзначила важливість системи підготовки кадрів, яка включає підвищення кваліфікації у вищих навчальних закладах, коледжах перепідготовки та спеціальних навчальних закладах, а також курси при обласних культурно-методичних центрах. Завданням цих закладів є перепідготовка різних професійних кадрів, у тому числі кадрів культури та мистецтва [Копієвська, с. 132-133].

Система додаткової освіти та перепідготовки кадрів також спрямована на вирішення таких завдань: багатофункціональність системи підвищення кваліфікації [Копієвська с., 132-133]: поширення нових наукових знань, підвищення кваліфікації, створення умов для обміну кадрами. ідей та досвіду роботи Підтримка інноваційних регіональних та місцевих програм для розширення можливостей участі громадськості в управлінні соціокультурними сферами. Ці принципи формують специфічний метод навчання - навчання через діяльність, включаючи навчання один у одного, вирішення проблем і використання власного досвіду. На районному рівні використовувати інші форми підвищення

кваліфікації – це можуть бути школи, творчі лабораторії, ділові ігри тощо. Але в будь-якому разі слід робити акцент не лише на безпосередній підготовці кадрів, а й на підборі кадрів, які вже мають відповідний рівень професійної освіти. Одним із факторів, що мотивують необхідність підвищення кваліфікації працівників, є атестація персоналу [26, с. 83–89].

У сучасній суспільно-культурній діяльності високоосвічені фахівці, як випливає з назви, мають більше можливостей для успішної участі у вирішенні творчих і виробничих завдань, набувають ширший спектр професійних знань. Як наслідок, у більшості високоосвічених спеціалістів набагато швидше змінюються послуги та заробітна плата. Виходячи з вищевикладеного, управління персоналом в управлінні соціально-культурною діяльністю можна розділити на декілька основних частин: підбір кадрів, кадрові питання, оплата праці, безпосереднє керівництво роботою і персоналом, контроль за виконанням рішень, що приймаються працівниками. Менеджери соціокультурної діяльності можуть вважатися професіоналами, якщо вони мають достатню освіту, володіють необхідними вміннями та навичками, професійним досвідом та володіють організаторськими здібностями.

Крім загальних вимог, у зв'язку з особливостями соціокультурної діяльності та специфікою учасників, менеджери соціокультурної сфери повинні відповідати також деяким специфічним вимогам:

- у суспільстві формується соціально-культурне середовище, яке поступово змінюється від сфери споживання до участі та розвитку людей, що потребує особливої форми управління;
- становлення та розвитку управління участю;
- управління в соціокультурній сфері втілюється в специфічній організації та управлінні колективом для забезпечення відтворення соціокультурного життя народу, формулювання стратегії та актуальних цілей соціокультурного розвитку регіону.

Професійна компетентність залученого менеджера залежить від рівня його уваги до культурної діяльності з іншими, його здатності до спілкування, імпровізації та творчого самовираження;

- виходячи з характеру некомерційної та комерційної діяльності в сучасній соціально-культурній сфері, менеджери соціально-культурної діяльності повинні бути фахівцями командної взаємодії, а процес коригування та координації діяльності повинен базуватися на стимулах і цілях;

- відсутність жорсткого контролю, невтручання та свободи руху означає, що інші стандарти якості не завжди можуть бути світового рівня за внутрішніми умовами, але повинні задовольняти потреби споживачів [28, С. 134]. Управління за участю забезпечує максимальну децентралізацію за цих умов, розвиток горизонтальних обмінів без адміністративного посередництва та вільний потік культурної, творчої, мистецької та соціальної інформації. Розширення інформаційного поля громадських організацій культури посилює їх участь у спільних справах, підвищує ентузіазм, сприяє формуванню творчої атмосфери в колективі організації культури [27, 20]. 69].

Далі йде технічний елемент системи СКД, який містить алгоритми, операції та процедури процесу проектної діяльності. У кожному конкретному випадку комплексно обираються необхідні засоби, методи та форми взаємодії [38, с. 45-46]. Стимули, засоби, прийоми, елементи активації та залежність від внутрішнього середовища через зовнішнє управління є характеристиками інтеграції різних елементів управління. Особливо чесне використання: методи залучення участі, методи організації взаємодії, методи конструктивного спілкування, методи стимулювання творчого саморозкриття тощо. До спеціальних умінь можна віднести: зацікавленість, емоційне натхнення, стимулювання працездатності та ін. [38, с. 45-46].

Ефективність управління СКД визначається шляхом виявлення суб'єктних змін на основі обґрунтованих критеріїв та показників, ефективності процесів управління, ступеня інноваційності, підвищення мотивації до участі у взаємодії, економічного ефекту, задоволеності послугами, наслідків тощо.

Ефективність управління персоналом необхідно оцінювати з трьох позицій: 1) Оцінка організації управлінської праці; 2) Технічний аналіз управління персоналом; 3) Аналіз якості управління персоналом. Загалом ефективне управління соціокультурною діяльністю неможливе без інноваційних методів управління та розширення досвіду створення інноваційних проектів. Окрім традиційних форм СКД (традиційне та народне мистецтво), використовуються інноваційні та новіші різновиди (цифрові, віртуальні та ін.). Інноваційна форма СКД залежить від загальних цілей, середовища та особливо інформаційного середовища.

Наприклад, замість того, щоб претендувати на домінування певних форм, можна застосувати: анімацію публічних заходів (креативні фестивалі), розвиток соціальної креативності (акції, флешмоби, челенджі, майстер-класи, віртуальні дослідження), соціокультурний розвиток (віртуальне мапування, анімаційні проекти), конкурси), упередження соціального відчуження (навчання, поглиблені обміни, нерегулярні канікули, театралізація, повтори), адаптивність та розваги (творчі вечірки, інтелектуальні ток-шоу) [14].

Таким чином, в огляді наукових публікацій з питань управління персоналом в управлінні СКД ми знаходимо, що в цьому процесі поєднання органів управління, установ та організацій пов'язують регулювання сфери культури як комунікаційної системи, що реалізує культурну діяльність.

Підсумовуючи, управління соціально-культурною діяльністю здійснюється відповідно до загальних функцій менеджменту, а саме: планування, мотивація, контроль, координація. У межах функції планування важливо з'ясувати роль закладів культури в культурній

діяльності, стратегію, мету та завдання діяльності, що стане основою для ефективної структури, реалізації та розподілу ресурсних можливостей (персонал, обладнання, матеріали, фінансові кошти тощо); Мотивація, за якої працівники культури заохочуються та активізуються для ефективної діяльності та досягнення цілей. Збагачення змісту їхньої праці шляхом матеріального та духовного стимулювання працівників культури, створення необхідних умов для їх творчого потенціалу та подальшого розвитку; контроль у процесі її проведення на основі спостереження, перевірки, обліку та аналізу, оцінки кількісних та якісних показників діяльності. діяльність закладів культури.

Функція координування спричиняє до об'єднання і гармонізацію дій із досягнення організаційних цілей, узгодженої роботи всіх підрозділів установи.

РОЗДІЛ 2.

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В МЕНЕДЖМЕНТІ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Особливості управління персоналом в Рівненському міському Палаці дітей та молоді

У стрімко мінливому соціокультурному просторі України, особливо в умовах військової агресії РФ, соціалізація дітей та молоді покладається суспільством на професійну педагогічну спільноту, керівників закладів дозвілля. З точки зору забезпечення управлінських умов колективної діяльності, реалізації комплексних цілей розвитку інноваційних здібностей, успішної соціалізації підростаючого покоління, управління позаурочною діяльністю вимагає оновлення управлінських можливостей менеджерів. Удосконалення планування, організації, мотивації та контролю в процесі управління об'єктами дозвілля потребує застосування сучасних підходів до відповідальних за об'єкти з урахуванням специфіки їх організації заходів та орієнтації на інформовану практику.

У Стратегії розвитку позашкільної освіти [70] акцентовано увагу на необхідності забезпечення професійного розвитку освітян. У цьому документі зазначено один із стратегічних векторів – вектор управління розвитком позашкільної освіти, творчості та дозвілля дітей та молоді. У стратегії зазначено, що нині актуальним є оновлення організаційних форм освітнього та дозвіллевого процесів, розвиток партнерства, побудова інновацій та їх активне впровадження в діяльність позашкільних навчальних закладів через цифровізацію освітнього середовища, івент-технології [70].]

В контексті вищезазначеного, прикладом нової моделі позашкільного навчально-виховного закладу нового типу освіти та дозвілля є Рівненський міський Палац дітей та молоді, (скорочене найменування РМ ПДМ). Місце знаходження установи : м. Рівне, вулиця Князя Володимира, 10.

Керівником закладу є Первушевська Ірина Олександрівна.

Організаційно-правова форма установи: комунальна організація (установа, заклад). Форма власності: державна власність / власність територіальних громад. Засновник юридичної особи: Рівненська міська рада: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/21084685/]. Палац перебуває у комунальній власності, майно Палацу належить Палацу на правах користування та управління.

Згідно КВЕД види діяльності установи: основний :

- 90.04. Функціонування театральних і концертних залів.

Інші:

- 93.12. Діяльність спортивних клубів;
- 85.52. Освіта у сфері культури;
- 85.51. Освіта у сфері спорту та відпочинку;
- 85.10. Дошкільна освіта.

[https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/21084685/].

Рівненський міський Палац дітей та молоді – авторська інноваційна модель позашкільного навчально-виховного закладу нового типу, за наслідками Всеукраїнського експерименту (експертна оцінка Інституту проблем виховання Національної Академії педагогічних наук України; протокол № 2 від 24 лютого 2000 р. (www.pdm.org.ua)) [59].

ПДМ – багатопрофільний позашкільний заклад з відповідним комплексом напрямів діяльності, в якому міська молодь та підростаюче покоління розвивають свою творчість, змістовно і цікаво проводять дозвілля, залучаються до соціальних практик, благодійності, отримують профільну освіту [59].

Розглянемо керування ПДМ. У структурі ПДМ, у скоординованій системі, але автономні структурні підрозділи в усіх напрямках співпрацюють та інтегруються. Профільні школи поєднують освітні послуги допрофесійної підготовки та початкової професійної освіти, гуртки, відділення сприяють розвитку творчих інтересів, здорового способу життя, організації вільного часу (рис. 2.1).

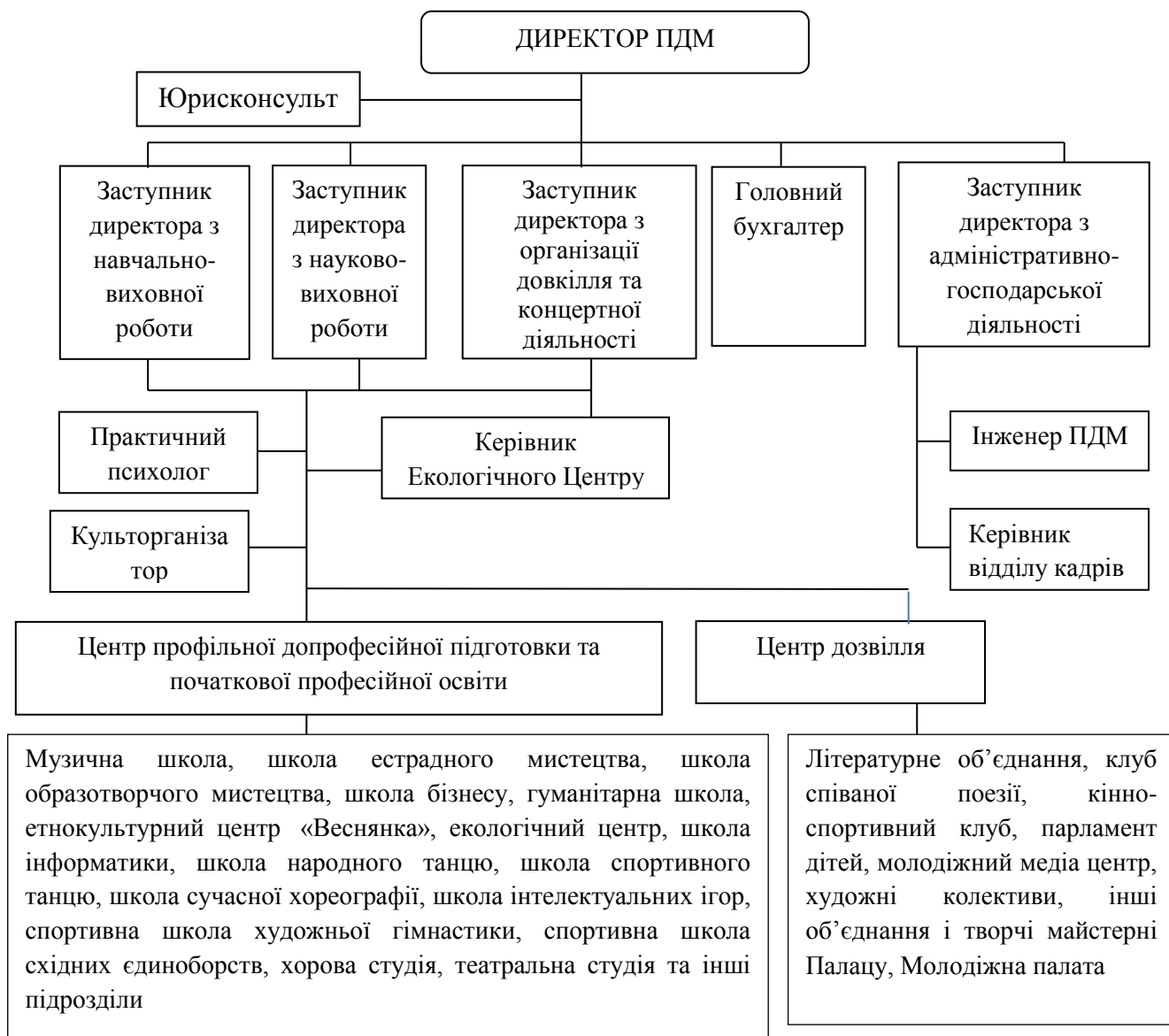


Рис. 2.1. Організаційна структура управління Рівненського міського Палацу дітей та молоді (побудовано згідно сайту ПДМ [59]).

Представлена структура є лінійним видом організаційних структур управління. Перевагою такої структури є чіткість зв'язків управління, підвищення рівня відповідальності кожного керівника нижчої ланки управління. Основним завданням палацу є створення умов для творчого, інтелектуального, духовного та фізичного розвитку дітей і підлітків, впровадження нових форм і методів організації позакласної виховної роботи та дозвілля, участі в науково-дослідній діяльності, культурі,

творчості, мистецтві, спорт, екологія та природа та інші види діяльності [59].

Відповідно до Статуту ПДМ основними завданнями у сфері освіти та дозвілля є [69]:

– формування та виховання гармонійно розвиненої особистості – громадянина України з високим культурним потенціалом, активною громадянською позицією та національною свідомістю;

- Створювати оптимальні умови для духовного, творчого та інтелектуального розвитку дітей та підлітків, реалізації їх творчого потенціалу;

- Створити систему пошуку, розвитку та підтримки молодих талантів та обдарованості дітей та молоді;

- Допрофесійна підготовка та початкова професійна освіта дітей та молоді на відповідних рівнях у спеціалізованих школах;

- Розробка та реалізація програм соціального захисту дітей та підлітків, організація їх змістовного дозвілля [<https://new.pdm.org.ua/statut/>].

У процесі своєї діяльності ПДМ керується Законами України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про освіту», «Про позашкільну освіту», Постановами Кабінету Міністрів України; Положенням про позашкільний навчальний заклад, наказами та розпорядженнями управління освіти виконавчого комітету Рівненської міської ради; Статутом установи.

Розглянемо організацію і основні форми діяльності установи.

Попередньо було відображено на рис. 2.1 структуру ПДМ, яка показує, що заклад складається з двох основних структур: Центру профільної допрофесійної підготовки та початкової професійної освіти і Центру дозвілля (рис. 2.2).

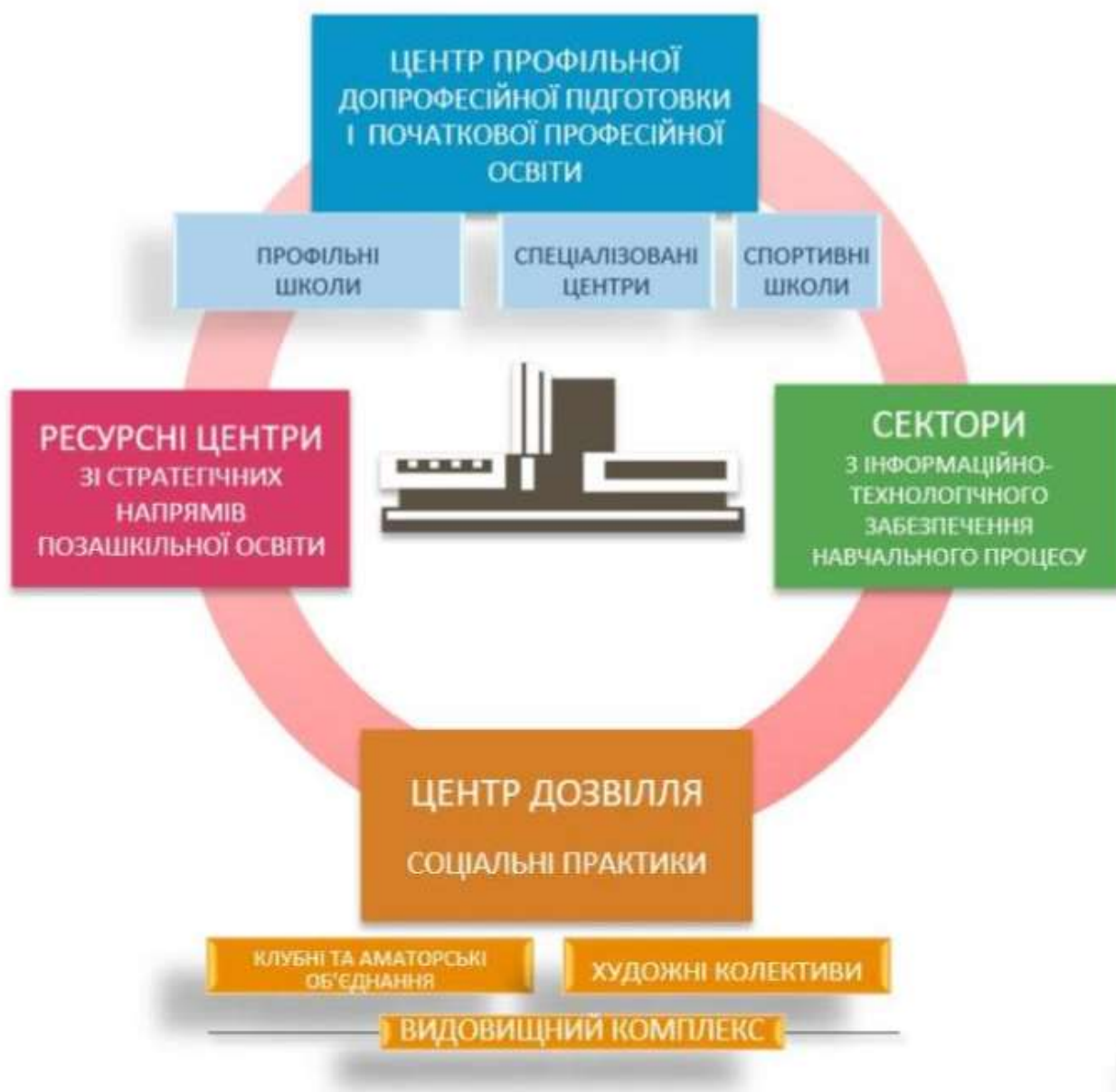


Рис. 2.2. Основні організаційні структури ПДМ м. Рівне [59].

Організаційна структура ДПМ позначає: множинні структурні форми (від кількох одиниць до десятків залежно від обсягу фінансування), без виробничих зв'язків, що здійснюють власну творчу та виробничу діяльність.

До *Центру профільної допрофесійної підготовки та початкової професійної освіти* входять наступні профільні підрозділи: музична школа, школа естрадного мистецтва, школа образотворчого мистецтва, школа бізнесу, гуманітарна школа, етнокультурний центр «Веснянка», екологічний центр, школа інформатики, школа народного танцю, школа спортивного

танцю, школа сучасної хореографії, школа інтелектуальних ігор, спортивна школа художньої гімнастики, спортивна школа східних єдиноборств, хорова студія, театральна студія та інші підрозділи [59].

До Центру дозвілля входять наступні підрозділи: літературне об'єднання, клуб співаної поезії, кінноспортивний клуб, парламент дітей, молодіжний медіа центр, художні колективи, інші об'єднання і творчі майстерні Палацу, Молодіжна палата [www.pdm.org.ua].

Станом на 30.01. 2022 р. в Палаці працюють 11 профільних шкіл допрофесійної підготовки та початкової освіти, 15 клубів та аматорських об'єднань, 3 спортивні школи, 369 навчальних груп, які навчають понад 5500 дітей, підлітків та молоді (www.pdm.org.ua). Вони мають можливість розвинути свою творчість, отримати знання перспективних спеціалізацій через профільне навчання, мають можливість отримати позашкільну освіту, набути професійних навичок через організацію виробничих практик, таборів і т.д.

Так як Рівненська міська рада є керуючим органом, то вона вирішує стратегічні питання пов'язані із фінансовою, кадровою та матеріально-технічною концепцією діяльності ПДМ м. Рівне. Також управління освіти виконавчого комітету Рівненської міської ради виконує *планову й контрольну функції*.

Планова функція пов'язана із щорічним затвердженням планів з усіх напрямів діяльності ПДМ: фінансового й матеріально-технічного (розробляють бухгалтери), кадрового (розробляє відділ кадрів), плану основної діяльності (розробка якого входить до функціональних обов'язків керівників основних відділів). Потрібно зазначити, що саме у плані основної діяльності відображена соціально-культурна діяльність ПДМ.

Підрозділи ПДМ розробляють навчальні програми (комплексні, профільні, різнорівневі), що затверджуються місцевими органами виконавчої влади, відповідно до державної політики в сфері освіти, інтересів учнів та молоді, потреб суспільства. Усі, зазначені вище види планів є основою для

формування річного плану діяльності ПДМ. Щорічно апарат управління розробляє, а директор затверджує план, однак розроблені плани є лише пропозиційною формою. Юридичну чинність вони набувають після підписання начальником управління освіти виконавчого комітету Рівненської міської ради.

Функція планування пов'язана із щорічним затвердженням планів за всіма напрямками діяльності ПДМ: фінансового та матеріально-технічного (бухгалтерами), кадрового (відділом кадрів), планів основної діяльності (розробка яких входить до функціональної відповідальності ПДМ). Слід зазначити, що громадсько-культурна діяльність ДПМ відображена в основній програмі діяльності. Осередки ПДМ розробляють програми навчання (комплексні, професійні, різного рівня), затверджені місцевою адміністрацією, відповідно до політики держави в галузі освіти, інтересів молоді, потреб суспільства. Усі вищезазначені плани є основою для річного плану діяльності ДПМ. Вони набувають законної сили з моменту підписання начальником управління освіти виконавчого комітету Рівненської міської ради.

Структурні підрозділи ПДМ працюють за річним планом роботи, при погодженні з управлінням освіти виконавчого комітету Рівненської міської ради, розробляють і затверджують головні напрямки своєї діяльності.

Відповідний процес відбувається із виконанням *контрольної функції*. Працівники різних рівнів управління ПДМ щорічно складають статистичний і текстові звіти про свою роботу й у встановлений термін направляють документи до управління освіти виконавчого комітету Рівненської міської ради.

Таким чином, управління ПДМ є централізованим, і здійснюється не лише на рівні досліджуваного об'єкта, а державними інституціями, які прийняли рішення про його створення.

У своїй діяльності кожний структурний підрозділ регламентується «Правилами внутрішнього розпорядку ПДМ» та окремими положеннями про

відповідну структуру згідно до Статуту. Структурні підрозділи організовують роботу з учнями протягом календарного року.

Під час канікул навчальний підрозділ ПДМ проводить та організовує оздоровлення та літню практику, проводить різноманітні масові заходи зі учнівською молоддю. Навчання учнів та вихованців відбувається в навчальних профілях та спортивних школах, відділеннях, курсах, студіях, гуртках, ансамблях ПДМ. Структурований навчальний процес здійснюється диференційовано. Диференційоване навчання передбачає варіативне, адаптивне коригування змісту та кількості завдань відповідно до індивідуальних здібностей дітей та молоді, їх вимог, інтересів та вікових особливостей, науково-методичних рекомендацій. Організовувати науково-дослідну роботу, створювати лабораторії, студентські та викладацькі наукові об'єднання, проводити спільну роботу з творчими організаціями, вищими навчальними закладами [www.pdm.org.ua].

ПДМ організовує та проводить різноманітні конкурси, фестивалі, спортивні змагання, науково-практичні конференції, семінари, майстер-класи, круглі столи, масові заходи: свята, олімпіади тощо; створює місце дозвілля, розваг, спілкування дітей, підлітків. Треба шукати сучасні форми роботи. У масовій роботі ДПМ взаємодіє з родинами, громадськими організаціями та іншими освітніми, культурно-освітніми та спортивними установами міста та за кордоном. ПДМ має свій власний творчий і виробничий процес, і кожна формація відіграє самостійну роль, часто незалежну від результатів інших формацій. Керівника гуртка чи відділу можна назвати менеджером, оскільки він виконує всі функції керівника: планування, організацію, координацію, мотивацію, контроль. При цьому учасники цього гуртка чи відділу не є його підлеглими, оскільки вони об'єднані в колектив, заснований на добровільному бажанні та зацікавленості у справі, і, звичайно, не отримують ніяких матеріальних благ.

Розберемо управління персоналом в менеджменті ПДМ. Відомство, до складу якого входить ПДМ – управління освіти виконавчого комітету Рівненської міської ради.

Безпосереднє керівництво ПДМ здійснює директор.

Директор ДПМ призначається на посаду та звільняється з посади за конкурсом управління освіти виконавчого комітету Рівненської міської ради.

Відповідно до Статуту директор ПДМ:

- Організовує навчання та процедури ліцензування;
- Здійснює керівництво діяльністю Палацу та несе відповідальність за результати своєї діяльності;
- В компетенції директора видання наказів, розпоряджень та інших документів з питань діяльності закладу та контроль за їх виконанням;
- Прийняття на роботу та звільнення працівників палацу відповідно до Статуту та чинного законодавства;
- Колективні договори забезпечують добір і розстановку кадрів відповідно до правил внутрішнього трудового розпорядку;
- Дотримуючись встановленого порядку поведінки з палацовим майном і коштами, розробляє та затверджує штатні розклади фонду оплати праці, погоджує з міською радою, встановлює надбавки за високі творчі та виробничі досягнення, створює внутрішні фонди доплати заробітної плати за погодженням з профспілкою визначають порядок стимулювання;
- Затвердження нормативних документів, що регламентують усі заходи структурного зонування Палацу;
- Відповідає за планування діяльності Палацу, забезпечення контролю за виконанням освітніх програм і проектів, якістю знань тощо;
- Стимулювати та дисциплінувати працівників в компетенції директора;

- Звітування про роботу Палацу перед управлінням освіти та зборами трудового колективу;
- Спільно з профспілковим комітетом директор розробляє «Правила внутрішнього трудового розпорядку Палацу», посадові працівників у відповідності до чинного законодавства, Статуту та кваліфікаційних вимог;
- Міській раді представляє до заохочення і нагородження працівників Палацу, котрі відзначились в роботі.

Аналізуючи управлінську діяльність очільниці закладу в питанні функціонального забезпечення та розвитку ПДМ на ринку соціокультурних послуг, то на рис. 2.3 відображено структуру питань вказаного напрямку.



Рис. 2.3. Функціональні напрямки управлінської діяльності директора Рівненського міського Палацу дітей та молоді

Вищим органом громадського самоврядування ПДМ є Збори трудового колективу, які заслуховують звіт директора про виконання річного плану роботи Палацу, звіт Голови Ради ПДМ із статутних питань, стимулюють прийняття рішень, обговорюють творчі ініціативи, новації у

співробітництві; навчання, прийняття статуту, зміни та доповнення. Інтереси трудових колективів представляє профспілковий комітет ПДМ, який є уповноваженим органом трудових колективів при укладенні колективних договорів.

Вагомо зауважити, що безпосередньо питаннями управління персоналом закладу займається в пергу чергу відділів кадрів, керівники кожного структурного підрозділу, а також директорка Палацу. Тому, у табл. 2.1 наведено функціональний перелік складових кадрової політики Рівненського ПДМ.

Таблиця 2.1 – Основний перелік функціональних складових системи управління персоналом Рівненського ПДМ

Функції і підфункції управління	Управління персоналом								
	Адміністративне				Економічне		Соціально-психологічне		
	Облік, рух, виконання	Дисциплінарний вплив	Атестація, підвищення кваліфікації	Організація управління	Управління постійної заробітної плати	Управління перемінної заробітної плати	Соціальне планування та забезпечення. Охорона праці	Контроль психологічного стану в колективі	Інструкції по мотивації праці
Керівник відділу кадрів	+	+	+	+			+	+	+
Директор		+		+	+	+	+	+	
Практичний психолог								+	
Юрисконсульт							+		
Інженер ПДМ							+		
Головний бухгалтер					+	+			
Заступник директора з адміністративно-господарських питань		+		+		+		+	
Інші керівники структурних підрозділів		+		+		+		+	

Педагогічна рада — колегіальний орган Палацу, що створюється з метою розвитку і удосконалення навчально-виховного процесу, підвищення майстерності педагогічних працівників. Директор ПДМ є головою

педагогічної ради (<https://new.pdm.org.ua/statut/>). Члени педагогічної ради також мають право вносити на її розгляд будь-які питання, пов'язані з процесом навчання та виховання.

Вищим органом громадського самоврядування ПДМ є збори трудового колективу, які заслуховують звіт директора про річний план роботи виконавчого палацу, звіт голови ради ДПМ зі статутних питань, Інтереси трудових колективів представляє профспілковий комітет ПДМ, який є уповноваженим органом трудових колективів при підписанні колективних договорів.

Фінансово-господарська діяльність ПДМ (<https://new.pdm.org.ua/statut/>) формується за рахунок бюджетних коштів міської ради м. Рівне та додаткових джерел. Іншими джерелами фінансування ПДМ, сформованими відповідно до Статуту, є:

- субвенції з місцевого та державного бюджетів;
- дотації державних та місцевих органів влади;
- кошти за реалізацію видавничої продукції, навчально-наочних посібників;
- кошти ще оренду приміщень, обладнання та іншого майна;
- кошти, отримані за надання платних послуг;
- кошти, отримані за організацію спільних лекцій, наукових конференцій, симпозіумів та інших заходів на базі Палацу;
- добровільні та спонсорські внески підприємств, установ, організацій та окремих громадян, іноземних юридичних та фізичних осіб (<https://new.pdm.org.ua/statut/>).

ПДМ самостійно розпоряджається своїми коштами, прибутками, одержаними від господарської та іншої діяльності згідно до Статуту. Директор затверджує і розподіляє кошти від господарської діяльності за складеним кошторисом. На основі чого створюється фонд виробничого і матеріального розвитку Палацу, фонд оплати праці (фонд заробітної плати і фонд матеріального заохочення).

Згідно Статуту, проаналізуємо контроль за діяльністю ПДМ (<https://new.pdm.org.ua/statut/>). Основною формою Державного контролю є державна атестація позашкільного закладу, яка проводиться у порядку і строки, що встановлюються згідно з чинного законодавства України.

Палац веде оперативний облік та бухгалтерський облік результатів своєї діяльності, статистичну звітність в порядку, передбаченому для бюджетних установ та несе відповідальність за вчасність їх подання, достовірність.

Методичну допомогу Палацу у веденні бухгалтерського обліку та в питаннях фінансово-господарської діяльності надає планово-фінансовий відділ управління освіти міської ради м. Рівне. Періодичність, зміст, форма оперативного контролю за діяльністю Палацу встановлюються і здійснюються міською радою згідно відповідного наказу.

Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності закладу [61] показав наступну динаміку доходів Палацу (рис. 2.4).

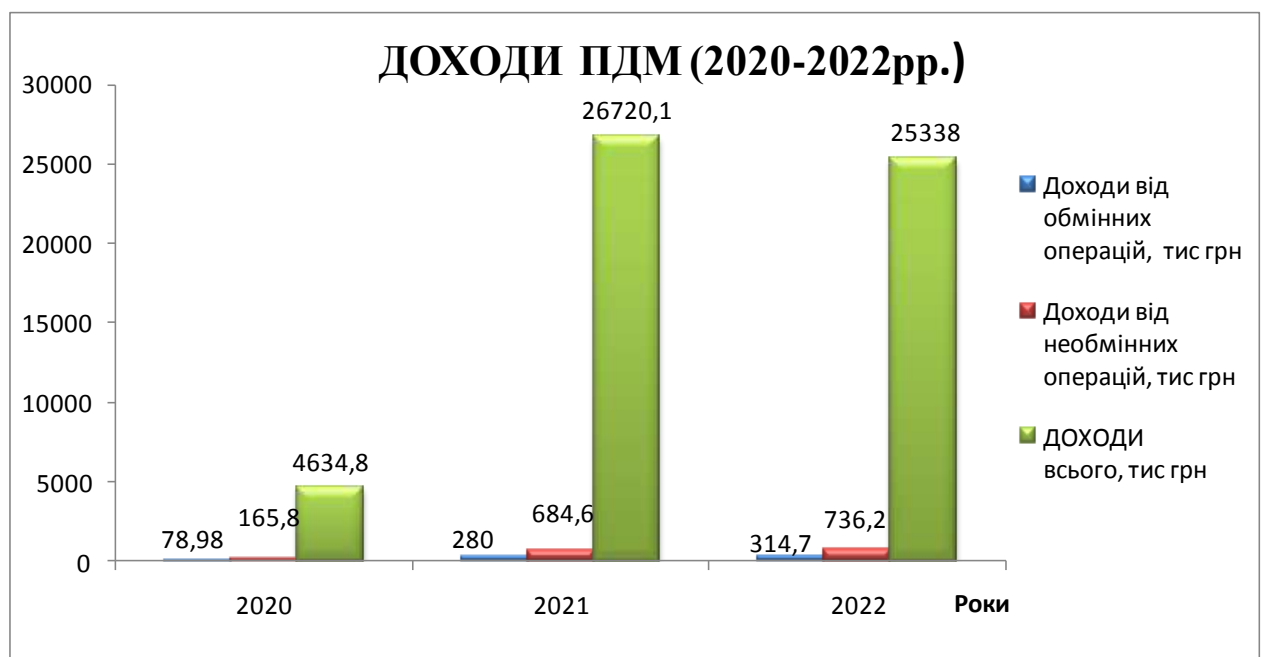


Рис. 2.4. Динаміка доходів Рівненського ПДМ за 2020-2022 роки

Згідно даних рис. 2.4, доходи Рівненського міського Палацу дітей та молоді 2022 року щодо 2020 року зросли на 20,7 млн грн, а 2021 року-

скоротилися на 1,4 млн грн, що відбулось внаслідок повномасштабного вторгнення РФ та початок війни.

Даний чинник позначився на зміні фінансової політики держави та спрямування лівової частини грошей на оборону та захисну її функції.

Аналізуючи кадрову політику Рівненського міського Палацу дітей та молоді важливо зважити на витрати, призначені на мотиваційну складову, адже від її якості залежить продуктивність та економічна ефективність праці персоналу закладу. Відповідно, у табл. 2.1 наведено кількісні показники, що відображають основний рівень заробітної плати працівників ПДМ.

Таблиця 2.1 - Динаміка витрат Палацу на оплату праці його працівників

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення 2022 від	
		2020	2021	2022	2020 р.	2021 р.
1	2	4	5	6	7	8
1.	Витрати на оплату праці, грн.	3405721	19229735	17833362	14427641	-1396373
2.	Відрахування на соціальні заходи, грн.	756975	4318940	4004056	3247081	-314884

Згідно даних табл. 2.1, у 2022 році відносно 2021 року витрати на оплату праці скоротилися на 1,4 млн грн, відповідно, відрахування на соціальні заходи на 315 тис грн.

Важливим елементом дослідження питання управління персоналом менеджменту СКД ПДМ є рівень застосування системи засобів, методів і принципів управління (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Основні риси моделі менеджменту Рівненського міського ПДМ (джерело [66], побудовано за власними спостереженнями)

Від правильно підібраної моделі менеджменту і залежатиме ефективність роботи закладу культури. Важливу роль при цьому має вплив професійна підготовка і особистість керуючого.

Свідченням чого є професійність керівника Рівненського ПДМ, адже Первушевська Ірина Олександрівна директор Палацу дітей та молоді з червня 1977 року. Первушевська І.О. – кавалер ордена Княгині Ольги III ступеня (2008 р.). Як фахівець - відмінник освіти України (з 1979 р.), заслужений працівник освіти України (з 1990 р.). Як професіонал - лауреат Всеукраїнської виставки досягнень народного господарства в номінації «Освіта» (1981 р.), лауреат міжнародного рейтингу «Золота фортуна» (2000 р.), лауреат обласного конкурсу «Жінка року» в номінації «Освіта і наука» (2000 р.), міського конкурсу «Золоті дзвони» в номінації «Педагог – керівник» (2004 р.). Нагороджена грамотами Міністерства освіти і науки України (1976–2009 рр.).

Свідченням активної позиції керівника, є високі нагороди - переможець номінації «Гордість міста» (2004 р.), нагороджена Почесним знаком МОН України «Софія Русова». Двічі ставала переможницею обласного рейтингу «ТОП-20: найвпливовіші жінки Рівненщини» – VIII місце у 2009 р. та III місце у 2011 р.[59 (www.pdm.org.ua)].

Розглянемо *керівний персонал* ПДМ, який представлений у наступному складі згідно штатного розпису: заступники директора з навчально-виховної роботи, науково-методичної роботи, з організації дозвілля та концертної діяльності (це відмінники освіти України), заступник з адміністративно господарської роботи; головного бухгалтера [60].

До адміністрації та керівників структурних підрозділів ПДМ відносяться: керівники Екологічного Центру; Етнокультурного Центру, Театральної лабораторії «ВідСутність»; Літературного об'єднання «Поетарх», «Бейбі Академії», профільної школи образотворчого мистецтва, художні керівники, педагогічні працівники, інженер ПДМ; завідувачка відділу кадрів [60].

В Палаці з позиції менеджменту є підвищення кваліфікаційних вимог до педагогічних працівників як нижчої ланки управління, так і найманих фахівців. За таких умов вони мають бути спеціалістами-фахівцями, що здатні у межах однієї посади виконувати різні функції.

Формування кадрової політики ПДМ відбувається шляхом призначення адміністрації ПДМ, що теж є частиною централізованого управління, адже виконується представниками управління освіти Рівненської міської ради.

Функція координування в ПДМ відбувається через використання власного потенціалу як фактора дієвого впливу через партнерство, волонтеріат, комунікативний контент та eventing. Корпоративний імідж досліджуваний нами Палац підтримує унікальною внутрішньою інтеграцією, неформальним зовнішнім наповненням, яке ґрунтується не тільки на інтелектуальних і творчих інвестиціях випускників, палацової діаспори в

Україні та за кордоном, а й аутсорсингу, цілеспрямованості та багатовекторній обізнаності муніципальної громади, а також власній моделі соціально-культурної відповідальності.

Отже, зазначене вище свідчить, що управління персоналом в менеджменті соціокультурної діяльності ПДМ наділене достатніми правами для ефективного виконання функціональних обов'язків у сфері управління.

Зокрема, директору надано право самостійно формувати мотиваційну політику і затверджувати рівень оплати праці фахівців. Цей факт є основним як у процесі підбору кадрів так і у веденні кадрової політики.

Якщо розглядати кількісну складову кадрових ресурсів закладу, то у табл. 2.2 наведено показники середньоспискової чисельності працівників ПДМ за 2020-2022 роки.

Таблиця 2.2 – Динаміка кількості працівників Рівненського міського Палацу дітей та молоді за 2020-2022 роки

№ з/п	Найменування	Роки				Відхилення, %, 2022/2020	Роки			
		2020	2021	2022			2020	2021	2022	Відхилення, % 2022/2020
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	Всього по закладу, осіб	160	197	185	15,6	160	197	185	160	
	Спеціалізація за посадою	Разом керівники, професіонали, фахівці за роками				Разом технічні службовці та робітники за роками				

Отже, середньоспискова кількість працівників Палацу за 2020-2022 роками зросла на 15,6%, що відбулось внаслідок збільшення управлінського та фахового штату працівників (рис. 2.6).

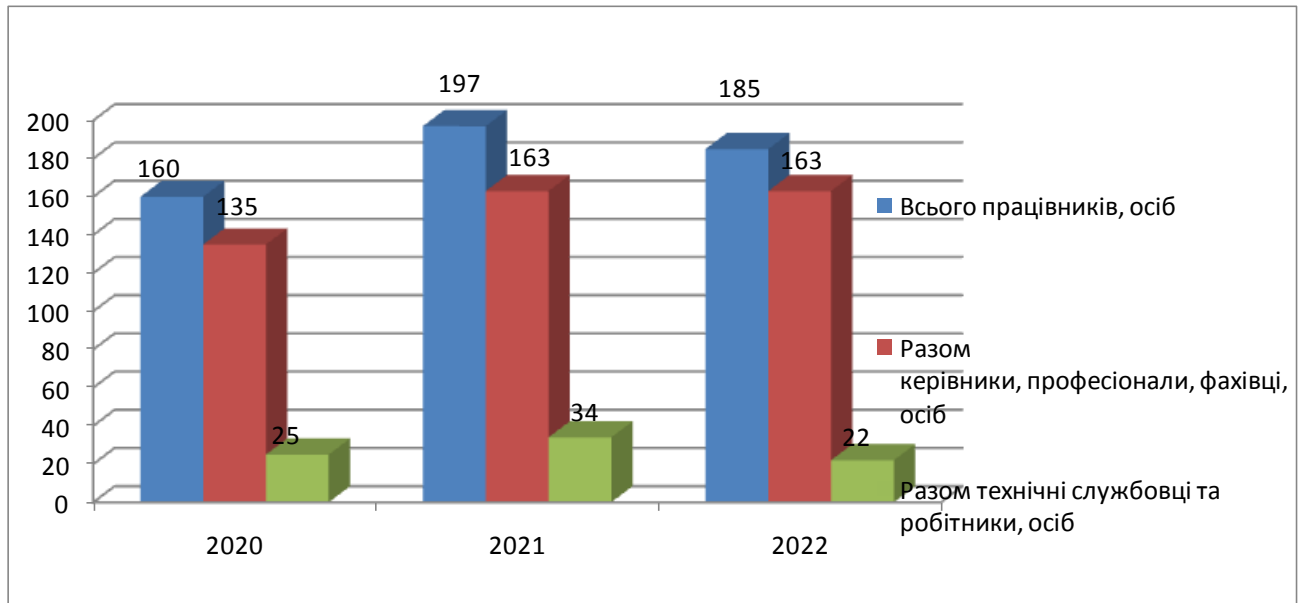


Рис. 2.6. Якісна структура кадрів Палацу та їх динаміка за 2020-2022 рр.

Якщо аналізувати особові матеріали працівників, то можемо виокремити наступні якісні властивості персоналу ПДМ, зокрема:

- 1) лівова частка працівників зі складу керівного, фахового а також технічного персоналу мають вік в межах 35-55 років, що відповідає найбільш продуктивному віку;
- 2) серед числа управлінців та фахових працівників найбільша питома вага працівників, які мають стаж понад 20 років, що говорить про значний професійний досвід, відданість, розуміння справи.

Мотиваційний чинник активізує професійну діяльність працівників ПДМ, дозволяє сформувати стабільний колектив професіоналів свої справи. Зокрема, на рис. 2.7 представлено функціональні напрямки розвитку якісного кадрового забезпечення закладу як представника ринку СКД. Управління соціокультурною діяльністю входить до функціональних обов'язків усіх працівників ПДМ.

На вищому рівні розробляються плани та здійснюється координація зусиль фахівців різних відділів з метою результативного їх виконання. На рівні відділів виконується організаційна й контролююча функції.

Розглянемо функціональні складові кадрового менеджменту СКД Палацу, що демонструє рис. 2.7.

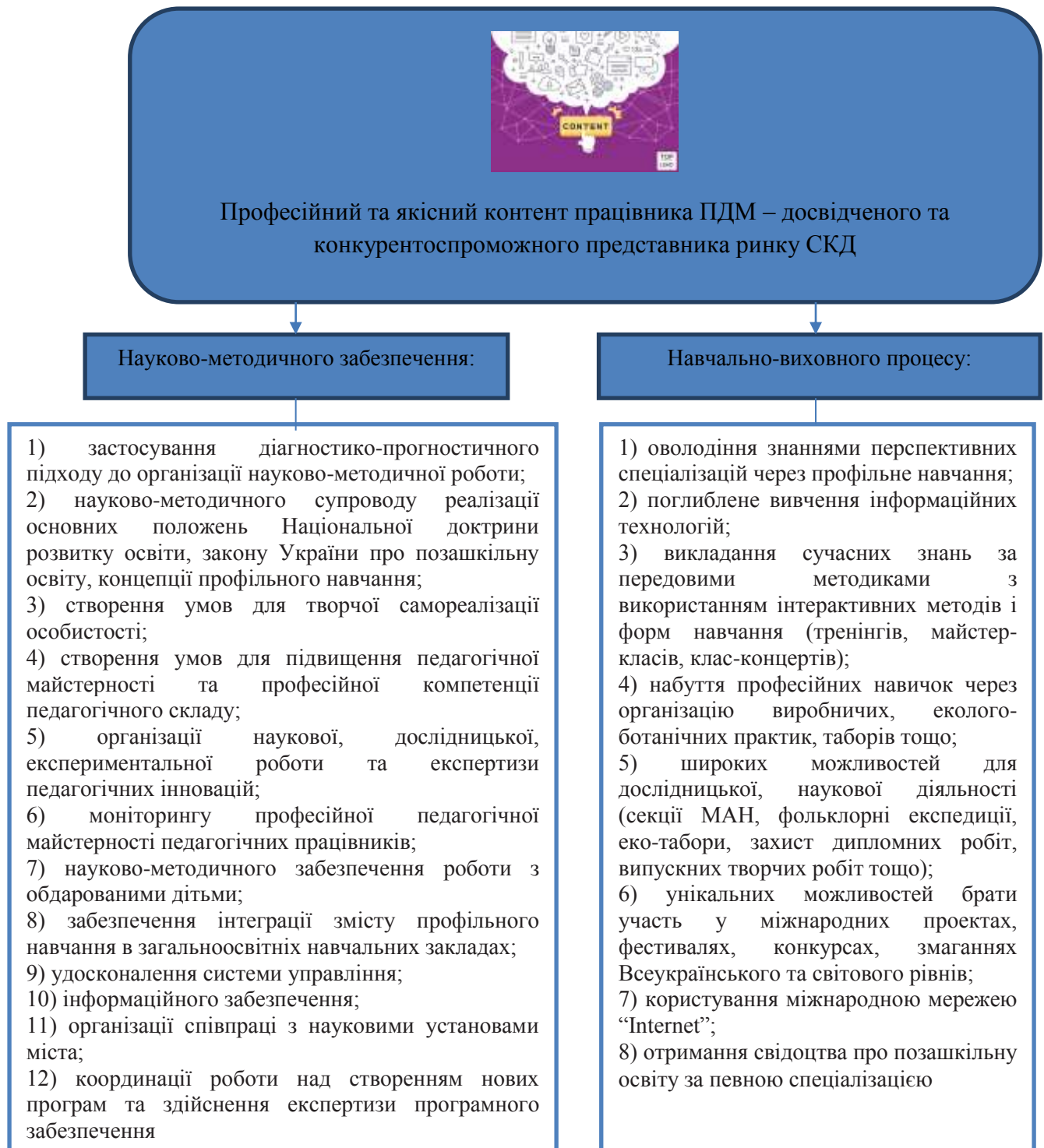


Рис. 2.7. Функціональні складові кадрового менеджменту СКД Палацу (побудовано за власними спостереженнями)

Важливе значення в управлінні персоналом відіграють питання мотивації персоналу в частині оплати праці, тобто економічного виду стимулювання. Відповідно, у табл. 2.3 наведено рівень заробітної плати працівників Палацу за аналізованими роками.

Таблиця 2.3 - Рівень середньої заробітної плати персоналу Рівненського ПДМ за 2020-2022 роки

№ з/п	Найменування показника	Роки			Абсолютне відхилення 2022 від	
		2020	2021	2022	2020р.	2021р.
1	2	3	4	5	6	7
1.	Середньоспискова чисельність персоналу фактична, осіб	160	197	185	25	-12
2.	Витрати на оплату праці, грн	3405721	19229735	17833362	14427641	-1396373
3.	Середня заробітна плата одного працівника, грн/особу	5547,63	8134,40	8033,04	2485,42	-101,36

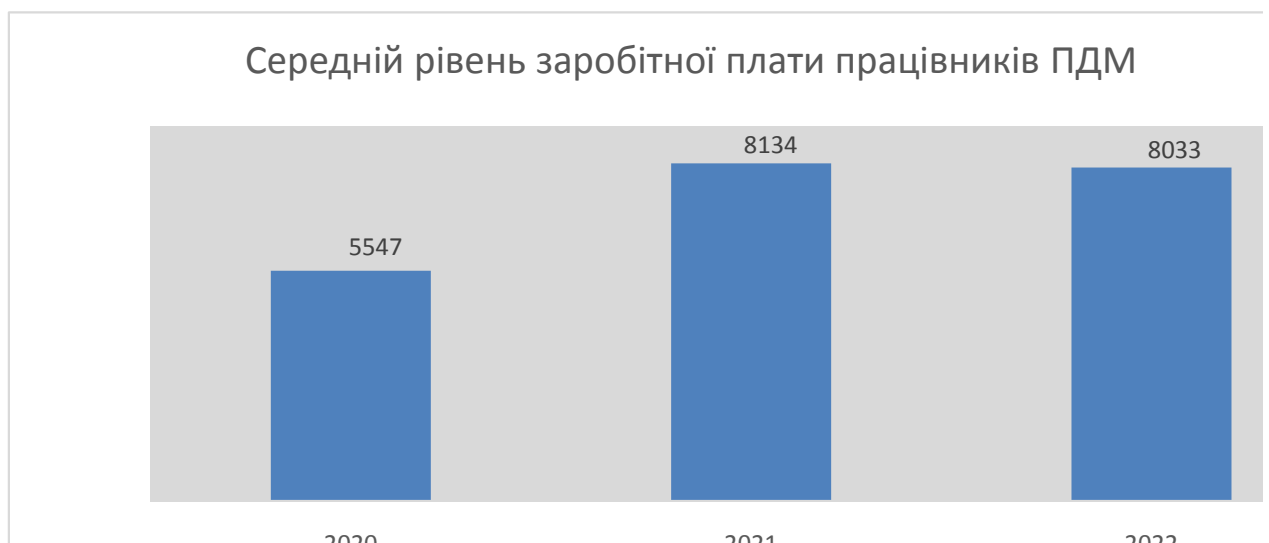


Рис. 2.8. Величина заробітної плати працівників Рівненського ПДМ за 2020-2022 роки

Як показують дані табл. 2.3, середня заробітна плата працівників ПДМ у 2022 році відносно 2020 року збільшилась на 2485,42 грн., але зменшилась на 101 грн. щодо показника 2021 року. Крім того, вона є надто низькою за мірками потреб середньостатистичного громадянина країни, регіону. Поряд з тим, у закладі широко застосовуються різні види доплат і преміювання працівників за особливі заслуги, їх внесок у діяльність закладу,

професійність, досвід, майстерність та окремі види робіт. Крім того, аналізуючи колективний договір Рівненського міського ПДМ нами було з'ясовано, що керівництвом закладу належна увага приділяється наступним складовим питанням, які входять до специфіки управління персоналом Палацу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Складові елементи мотиваційної політики закладу

№ з/п	Складовий елемент мотиваційної політики	Змістовний опис
1	2	3
1	Організація роботи з кадрами	Введено у дію Колективний договір на 2019-2023 роки, який регулює роботу з кадрами, забезпечує його інтереси
2	Добір кадрів	Передбачає: прийняття, наставництво, інструктаж, адаптацію колективу
3	Мотивація	Передбачає: контракт; забезпечення додаткових пільг, гарантій та компенсацій для працівників; матеріальне заохочення педагогічних та науково-педагогічних працівників, учні яких стали переможцями всеукраїнських та міжнародних учнівських олімпіад, конкурсів, турнірів; проведення індексації грошових доходів
4	Надання відпусток	Передбачає: затверджується за погодженням з профспілковим комітетом графіка щорічних основних відпусток; передбачено додаткові відпустки працівникам із ненормованим робочим днем, а також додаткову жінкам-матерям з двома дітьми, дітьми інвалідами
5	Умови праці	Передбачає: створення рівноправних, безпечних умов праці для жінок і чоловіків

Загалом, сьогодні ПДМ є динамічною та рухомою авторською моделлю закладу позашкільної освіти і виховання, організації дозвілля дітей та молоді.

Особливостями управління персоналом в менеджменті соціокультурної діяльності ПДМ виступають: стратегічна орієнтованість управлінського механізму; модернізація у напрямку децентралізації управлінської моделі; оптимізація кадрового потенціалу, що вимагає залучення до процесу побудови ефективного механізму менеджменту ПДМ.

2.2. Аналіз нових тенденцій соціокультурної діяльності в Рівненському міському Палаці дітей та молоді

В основі соціокультурної діяльності, незважаючи на епідеміологічну ситуацію та політичну напругу, викликаною війною, нав'язаною рф Україні, педагогічний колектив Палацу визначає поєднання загальної ідеї вільного часу, ідеї вільного самовдосконалення особистості, соціального виховання особистості через широкий спектр послуг, що пропонуються у вигляді змістовного програмного забезпечення та його методичного супроводу. Також установою використовуються різні форми діяльності усіх соціальних інститутів на основі організації взаємодії, включаючи взаємо доповнення на рівні територіальної громади (міста Рівне, району та за його межами).

Як каже керівниця ПДМ Первушина Ірина Олександрівна, «зробити дозвілля дітей змістовним, культивуєючи самореалізацію, творчість та здоровий спосіб життя - основна мета *Центру дозвілля*, що функціонує в Рівненському міському Палаці дітей та молоді поруч із Центром допрофесійної підготовки та початкової професійної освіти».

Центр дозвілля об'єднує аматорські клуби та об'єднання за інтересами (Народне літературне об'єднання „Поетарх”, Клуб співаної поезії „Гіт-Арт”, клуб авторської пісні „Музика мрій”, кінноспортивний клуб „Favor”, Брейк-данс-шоу-клуб, диско-клуб, клуб-музей, еко-клуб), Етнокультурний центр „Веснянка”, театр-студію „Від ліхтаря”, Парламент дітей, Медіа-центр, творчі майстерні поліського побуту тощо [59]. Майже кожна з цих структур має відповідні підструктури: Етнокультурний центр „Веснянка” об'єднує два відомих фольклорних гурти – Народний „Веснянка” та Зразковий „Весняночка”; на базі клубу співаної поезії „Гіт-Арт” створено Народний гурт „Фаетон”; клуб аматорської пісні „Музика мрій” теж має свій концертний гурт; театр-студію складають Народний та Зразковий театри „Від ліхтаря”; Народне літоб'єднання „Поетарх” працює у трьох напрямках – „літературне кафе”, „поетична лабораторія” та „літературний театр”;

кінноспортивний клуб у складі має дві секції – спортивну та аматорів; до складу Парламенту дітей входить ще й Євроклуб, а Медіа-центр об'єднує прес-центр та молодіжну редакцію міської газети для школярів „Без секретів”, що виходить щомісяця ось уже два роки [59]. Крім того, до Центру дозвілля опосередковано входять ще й усі 22 художні колективи Палацу дітей та молоді (11 Народних та 8 Зразкових), що діють на базі шкіл допрофесійної підготовки ПДМ [59].

Потрібно відмітити, що Центр дозвілля тісно пов'язаний із Центром допрофесійної підготовки не лише за рахунок художніх колективів. Для редакції газети „Без секретів” та Медіа-центру базою є учні відділу журналістики гуманітарної школи; для Парламенту дітей та Євроклубу – вихованці різних структурних підрозділів Палацу. До складу фольклорних гуртів „Веснянка” та „Весняночка” входять учні школи традиційної народної культури; еко-клуб діє на базі екологічної школи Палацу [59].

Таким чином, Центр дозвілля, створюючи умови для синергії власних структурних підрозділів та освітніх підрозділів Центру допрофесійної підготовки, переслідує найважливішу „внутрішню” мету ПДМ – формування єдиного соціокультурного середовища позашкільного закладу, що дає вихованцеві можливість розвивати та зміцнювати внутрішні та зовнішні зв'язки, збагачувати свій досвід. Цьому значною мірою сприяє діяльність Центру дозвілля – окрім аматорської, клубної, творчої роботи, медіадіяльності, виставкової та театральної діяльності, до його компетенції входить ще й спортивно-оздоровча, а також організація літніх таборів (еко-клубу та кінноспортивного клубу тощо), рекламно-інформаційна робота, концертна та конкурсно-фестивальна діяльність, проведення масових заходів та діяльність органів учнівського самоврядування, хоча саме ця робота спрямована на досягнення „зовнішньої” мети ПДМ – посилення ролі Палацу дітей та молоді у формуванні особистості школяра міста Рівного.

Серед вихованців ПДМ є чемпіони України, Європи та світу, лауреати та дипломанти Всеукраїнських та Міжнародних фестивалів та конкурсів,

володарі грантів міжнародних проектів тощо. Палац дітей та молоді є засновником Всеукраїнської Асоціації позашкільних закладів, член Європейської асоціації установ вільного часу [59].

Своє завдання педагогічний колектив бачить у виконанні захисної функції по відношенню до особистості, компенсуючи можливості індивідуального розвитку дітей в умовах загальноосвітньої школи, через використання особистого потенціалу в умовах позашкільної освіти, через використання технологій системно-цільової педагогіки.

Водночас діяльність Центру дозвілля надає змогу вихованцям його підрозділів реалізувати на практиці набуті знання, уміння та навички, чим створює умови для практично орієнтованого, діяльнісного, творчого навчання. Наприклад, учні школи сучасної хореографії (Зразковий ансамбль сучасного танцю „Лайт”), школи спортивного танцю (Зразковий ансамбль спортивного танцю „Ритм”), школа художньої гімнастики (Зразковий ансамбль естрадно-спортивного танцю „Грація”), школа естрадного мистецтва (Народний та Зразковий ансамблі естрадної пісні „Меридіан”, рок-гурт „Silence”, школи традиційної народної культури (Народний фольклорний гурт „Веснянка” та Зразковий фольклорний гурт „Весняночка”), а також художні колективи клубних підрозділів – беруть участь у концертній, культосвітній та конкурсно-фестивальній діяльності [11].

Учні школи образотворчого мистецтва – застосовують набуті знання, уміння й навички у власних творчих майстернях з декоративно-прикладного мистецтва, займаються виставковою та конкурсною діяльністю, підготовкою та проведенням аукціонів власних робіт, студійці театру-студії (Народний та Зразковий театри „Від ліхтаря) обслуговують канікули (новорічні ранки) та організують прокат вистав як на власній базі, так і на виїздах.

Свідченням ефективності такої спільної соціокультурної діяльності є два проекти, над якими працюють учні шкіл допрофесійної підготовки: проект створення молодіжного телецентру „Мала телевізійна студія” зі

щотижневою міською інформаційною програмою „Наші новини” (його реалізують учні відділення журналістики гуманітарної школи), та проект, спрямований на впровадження мультимедійних технологій в освіті з метою створення власного web-продукту: рекламних та презентаційних роликів (учні школи інформатики).

Нижче ми наводимо невеликий приклад результативної соціокультурної діяльності та деяких здобутків вихованців ПДМ за останні навчальні роки:

- Народний фольклорний гурт „Веснянка” здобув Гран-прі II Європейського Фольклорного фестивалю у Міжнародному молодіжному фестивалі традиційної народної культури „Древлянські джерела”, сертифікований Міжнародною Асоціацією фольклору (CIOFF);
- вихованці Зразкового та Народного ансамблів естрадної пісні „Меридіан” стали фіналістами Всеукраїнського телевізійного конкурсу „Крок до зірок” та багатьох інших всеукраїнських та міжнародних конкурсів;
- Народна рокабіллі-команда „От вінта” отримала диплом за кращу адаптацію українських пісень для молоді та стала лауреатом на Міжнародному фестивалі в Польщі під час проведення „Днів Української культури”;
- вихованці Народного літературного об’єднання „Поетарх” стали лауреатами Державного Форуму молодих поетів України, Всеукраїнського фестивалю юнацької поезії, призерами Всеукраїнського конкурсу молодих письменників України „Наші надії” [11].

Вище наведені результати свідчать про високу конкурентоспроможність та високий рівень художньої майстерності вихованців Палацу.

В контексті особистісної самореалізації не можна обминути роботу Парламенту дітей ПДМ та міського Парламенту по вихованню якостей лідера. ПДМ є експериментальним майданчиком діяльності органів

учнівського самоврядування Палацу, і Парламенту дітей м. Рівне. Прикладом є «Меморандум про співпрацю Рівненської міської ради та органів учнівського самоврядування Рівненського міського Палацу дітей та молоді, Парламенту дітей м. Рівне (26 лютого 2021 року, м. Рівне)». Підписантами меморандуму стали: міський голова Рівного О.В.Третяк, Секретар Рівненської міської ради В. В. Шакирзян, директор Рівненського ПДМ І.О.Первушевська, голова Молодіжної палати ПДМ В.Сабанюк, голова Парламенту дітей міста Рівне Т.Тарасун [7].

Підтримка і співпраця з міською владою надає додаткові можливості для практичної реалізації соціальних ініціатив. Цей досвід активно реалізується міжнародними і вітчизняними партнерами ПДМ, з метою розвитку соціальних ініціатив молоді Європи. Підтримка Рівненської міської ради, дає можливість в подальшому розвивати юнацький парламентаризм в Рівному як дієздатний майданчик з формування відповідальності молодіжних лідерів за прийняті рішення. Відповідні процеси формують лідерські компетенції учнівської молоді та впроваджують актуальні напрями молодіжної політики муніципальної громади.

Сьогодні ПДМ, окрім членства в ЕАІСУ, є членом низки європейських асоціацій, у межах яких співпрацює із зарубіжними колегами, використовуючи їх досвід у менеджменті соціокультурної діяльності.

Ще одну концертну традицію має Палац дітей та молоді – концерт-абонемент класичної музики „Сезони класики”, що проводиться раз на сезон і має відповідні назви, як то „Сезони класики. Осінь”. Такі абонементи передусім дають можливість самореалізації учням та педагогам не лише музичної школи ПДМ, що закономірно, а й учням школи народного танцю, школи естрадного мистецтва. Традиційно на „Сезони класики” запрошуються гості-виконавці (солісти та ансамблі) з музично-педагогічного факультету Рівненського гуманітарного університету, музичного училища,

музичних шкіл Рівного, Рівненської обласної філармонії. На „Сезони класики. Зима” запрошуються художні колективи з інших міст, адже форма проведення „Сезонів” – фестивальна [36].

Таким чином, Центр дозвілля „Сезонами класики” не лише надає можливість творчої самореалізації учням та педагогам шкіл естетичного напрямку Центру допрофесійної підготовки ПДМ, а й накопичує власний досвід соціокультурної діяльності та зміцнює зовнішні зв’язки з художніми колективами як Рівного, так і міст України, працюючи водночас на підвищення ролі Палацу дітей та молоді у формуванні особистості школяра в місті.

Маючи на меті реалізацію „внутрішніх” та „зовнішніх” соціально-педагогічних проектів ПДМ, Центр дозвілля започаткував традицію вечорів оркестрової музики - „Парад оркестрів” за участю оркестрів камерної музики, народних інструментів, духового та джазового оркестрів за участю джаз-октету та інших художніх колективів ПДМ із залученням до участі джазових колективів міста та регіону - один раз на сезон. Отож, у ПДМ проводяться концерти-абонементи, що виховують та формують музично-естетичні смаки в тому чи іншому жанрі, що на практиці реалізує концепцію особистісного розвитку, творчість та самореалізацію, забезпечують дитині „ситуацію успіху”, необхідну для його повноцінного розвитку.

До традицій ПДМ належать також і Дні Дублера. Це рольова, імітаційна, ситуативна ділова гра, в ході якої кожен вихованець може виступити в ролі директора, педагога, керівника структурного підрозділу, самостійно опрацьовуючи власну програму, яка пройшла подвійний захист – на засіданні Парламенту дітей та на експертній комісії, до складу якої входить дирекція та Рада Палацу. В ці дні дублери організують та беруть активну участь в управлінні навчально-виховною та соціокультурною діяльністю закладу, залучаючи своїх однолітків до реалізації спільних планів, спонукаючи їх до власної ініціативи та активних дій.

Окрім концертної діяльності, Центр дозвілля ПДМ надає широкий спектр послуг з організації змістовного дозвілля для всіх вікових категорій дітей та молоді. Ігрові (тематичні, пізнавальні, розважальні тощо) програми для дітей молодшого та середнього шкільного віку, розраховані не тільки на вихованців ПДМ, але і школярів міста. [11].

І ще одна цікава, на наш погляд, форма масової роботи, це клубні вечірки, до проведення яких залучаються клубні підрозділи естетичного спрямування: Літературне об'єднання „Поетарх”, Клуб співаної поезії, „Гіт-Арт” та Клуб авторської пісні „Музика мрій” [11]. Саме на цих вечірках головним є слово, а ще спілкування через поезію і музику, гітару і власну творчість. Все це розвиває творчі здібності особистості та створює умови до залучення глядача до активної співпраці в подальшому.

Новою експериментальною театралізованою формою роботи з учнівською молоддю є „вуличний театр” та „Перформанс” – імпровізаційні дієства у виконанні учасників Народного театру „Від ліхтаря” Палацу [11]. Ці видовища мобільні, виконуються на будь-якому майданчику, навіть просто неба. Це – постійний експеримент, який не має завершення, що спонукає до пізнання себе та навколишнього світу

Використання видовищного комплексу (велика глядацька зала, мала театральна зала, зала масових заходів), спираючись на процес співробітництва вихованця і педагога у структурі Центру дозвілля сприяє успішній самореалізації особистості кожного учня і вихованця.

Свою роботу ПДМ широко висвітлює у соціальній мережі, зокрема у Фейсбук, де можна ознайомитись із соціокультурною діяльністю, новими проектами. Прикладом є культурно-освітній проект "Разом можемо більше". [Дод Б]. Цього року проект підтримали Харківський художній музей, Рівненський обласний краєзнавчий музей, Музей рівненської української гімназії [62]. Вони запропонували розширити обрії спільної діяльності для ознайомлення сучасної молоді з кращими досягненнями минулого в галузі художньо-промислової освіти. На учасників проекту чекають творчі

контакти та онлайн-зустрічі, виставки і флешмоби та багато чого пізнавального і цікавого.

Одним з яскравих епізодів соціокультурної діяльності ПДМ є Благодійний марафон «З вірою в майбутнє» [Дод Б] – унікального проекту перетворення звичайних річних концертних звітів на акції підтримки соціально незахищених учнів, досвід якого в останні роки перебрали позашкільні, так і загальноосвітні заклади [36]. Під час Марафону діє традиційна весняна виставка робіт учнів Школи образотворчого мистецтва та вихованців творчих майстерень, яка відкривається показом власних моделей майстерні поліського побуту. А під час кожного концерту Марафону влаштовується аукціон власних творчих робіт учнів Школи образотворчого мистецтва. В Палаці в ці дні проходять прес-конференції із засобами масової інформації міста, які беруть активну участь в організованій ПДМ кампанії „Паблік рілейшенз”.

Зважаючи на військову агресію рф, з 24 лютого 2022 року був введений воєнний стан. Тому Благодійний марафон «З вірою в майбутнє» є частиною безстрокової акції ПДМ «Крізь вогонь війни» [Дод Б] та відповідає основній меті акції: моральна та матеріальна підтримка дітей, що постраждали в наслідок війни рф проти України (<https://new.pdm.org.ua/marathon/>). Згадаємо і шоу паралелей «На землі і вище неба», адже реалізація проекту з team building «Вдалий старт – успішний фініш» є однією з інноваційних форм з формування корпоративної культури [Дод Б].

Отож, Центр дозвілля Рівненського міського Палацу дітей та молоді ініціює та реалізує найрізноманітніші форми соціокультурної діяльності за відповідними цільовими програмами Палацу, які органічно впливають на основи знань щодо соціальних норм та моральних цінностей, розвивають у підлітків здатність до самореалізації поведінки серед однолітків, навчають дозвіллю, зберігають та зміцнюють здоров'я, розвивають пізнавальні здібності та мотивації позитивного спрямування у сфері вільного часу. Базуючись на традиціях та існуючій інфраструктурі закладу, працівники

ПДМ ведуть пошук як нового так і логічного поєднання напрацьованого досвіду, інтелектуального і творчого потенціалу учнівсько-педагогічного колективу та постійного бажання змін на краще у сфері організації соціокультурної діяльності.

2.3. Шляхи удосконалення управління персоналом соціокультурної діяльності в Рівненському міському Палаці дітей та молоді

Сьогодні Рівненський ПДМ – визнаний реальний конкурентоспроможний бренд м. Рівного, відомий як в Україні, так і за межами нашої держави. ПДМ рухається далі інноваційно, сучасно, брендово, актуально, технологічно і цікаво, відмічає директор Первушевська І.О. (www.pdm.org.ua). Мотивована і достатньо змістовна відповідь Рівненського міського ПДМ за результатами 27-річної діяльності подана в книзі «Легітимне позашкілля» за заг. ред. І. Первушевської, видавництво «Волинські обереги», 2018 [36].

Сьогодні випускники профільних шкіл та спеціалізованих центрів Рівненського ПДМ можуть успішно працювати, використовуючи на практиці отриманий багаж знань, умінь, навичок і компетенцій. Участь і перемоги вихованців у фестивалях, виставках, конкурсах, змаганнях надають їм як неоціненний соціальний досвід, так і сприяють професійному самовизначенню. Ці два компоненти в однаковій мірі є важливими як для учнів, так і педагогів ПДМ.

Щодо популяризації соціокультурної діяльності персонал ПДМ приділяє особливу увагу внутрішньому і зовнішньому іміджу, постійному висвітленню результатів діяльності на сайті закладу [59] та на сторінках груп у соціальних мережах, особливо у Facebook [62].

Також, вважаємо, що на цей процес позитивно впливає постійна співпраця з батьками, громадськими організаціями та установами, громадськістю міста, району. Для забезпечення позитивного іміджу ПДМ

важливу роль відіграють постійний моніторинг запитів дітей та батьків, їх інтересів і потреб, урахування результатів досліджень у подальшому плануванні діяльності.

Розглянемо організацію *планування* в ПДМ, яка полягає в наступному.

Стратегічна ціль ПДМ:

- розвиток менеджменту позашкільної освіти, збільшення кількості гуртків;
- соціокультурна діяльність – створення умов для постійного оновлення змісту соціокультурної діяльності, кількість заходів, об'єднань за профілями діяльності;
- збереження кваліфікованих, досвідчених працівників, зміцнення кадрового потенціалу;
- якісний добір професійних фахівців, здатних забезпечити ефективно виконання завдань закладу;
- підвищення кваліфікації персоналу, чітке розуміння та підтримка стратегічних цілей закладу;
- створення привабливого іміджу ПДМ як соціокультурної установи та відкритість у діяльності;
- розширення співробітництва – збільшення кількості угод [59].

Результат цілі: забезпечення менеджменту СКД, сформоване у ПДМ сприятливе середовище; забезпечення системи підвищення кваліфікації педагогічних працівників ПДМу, професійної компетентності, створення умов для постійного оновлення змісту соціокультурної діяльності ПДМу та перетворення позашкільної освіти на рушій впровадження інновацій та розвиток економіки знань.

Фінансування ПДМ здійснює за рахунок різних джерел фінансування: бюджетних коштів, грантів, власних коштів від доходів за надання платних послуг гурткової роботи та ін., благодійної, спонсорської допомоги стейкхолдерів та інших джерел, не заборонених чинним законодавством.

У ПДМ функціонують гуртки: науково-технічного напрямку – 171,

еколого-натуралістичного – 21, туристсько-краєзнавчого – 2, фізкультурно-спортивного – 41, художньо-естетичного – 215, дослідно-експериментального – 10 [59].

На функціонування центрів виділено додаткові ставки керівників гуртків. У ПДМ діють хорові колективи, вокальні студії для дітей та дорослих, інструментальні та вокальні гурти, студії, де навчають сольному співу. Установу відвідують понад тисяча рівнян, котрі щоденно творять та розвивають своїх таланти.

Для ПДМ ефективною буде модель удосконалення забезпечення управління персоналом соціокультурної діяльності (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Модель забезпечення удосконалення управління персоналом соціокультурної діяльності в ПДМ [70].

Як бачимо, першою складовою є правове забезпечення, що передбачає правові і законодавчі засади організації позашкілля, необхідну нормативно-правову базу. Серед нормативних документів системи виділим – закони, укази, розпорядження, постанови, накази, положення, програми, інструкції, які регламентують діяльність закладу. Законодавчі та нормативно-правові акти представлені державними, обласними (районним, міським), місцевим рівнями, а також рівнем закладу ПДМ.

Друга складова – управлінська підтримка, яка передбачає створення, ефективне функціонування та розвиток ПДМ та керованої ним багаторівневої структури. Адміністративне забезпечення забезпечує необхідну кількість підготовлених педагогічних та інших кадрів відповідної кваліфікації для системи позашкільної освіти, а також їх соціальний захист. В умовах

сьогодення актуальним стало питання активізації державного управління та вдосконалення вертикального та горизонтального управління у сфері позашкільної освіти. В умовах децентралізації позашкільні навчальні заклади посідають особливе місце як складова частина освітньої системи. Відповідно до законодавства позашкільні заклади є осередками освітньої, соціокультурної та громадської активності в територіальній громаді, районі, місті

Третім компонентом є освітня підтримка, яка передбачає організацію, доставку та здійснення освітніх процесів шляхом передачі, засвоєння, примноження та використання знань, навичок чи особистих можливостей. Теорія, методика і практика позашкільної освіти забезпечують ефективну організацію та функціонування позашкільної освіти. Основними компонентами є навчання, виховання, розвиток і соціалізація.

Науковці зазначають, що зміст позашкільної освіти взаємопов'язаний і базується на основних сферах діяльності людини. Враховуючи, що основними сферами життєдіяльності людини є суспільство, природа, культура, техніка, спорт, ДПМ м. Рівного виділяє серед своєї діяльності сфери позашкільної освіти загальнодержавного значення. Кожен напрямок позашкільної освіти включає відповідні профілі навчання. Основними з них є:

- художньо-естетичний (танцювальний, музичний, драматичний, образотворчий, вокал);
- науково-технічний (інформатика і технології, мистецтво і технології, виробництво і технології);
- екологія та натуралізм (екологія);
- туристсько-краєзнавчий (краєзнавство, подорожі);
- фізична культура і спорт (види спорту, здоров'я);
- дослідження та експеримент (соціально-гуманітарні, технічні, природничі науки);
- гуманітарні (громадські, соціальні) та інші.

Серед організаційних форм і методів в організації ПДМ застосовано: - масова; - групова; - індивідуальна робота [59].

У масовій роботі проводяться масові заходи, в груповій - гуртки, групи та інші творчі об'єднання, в індивідуальній - індивідуальні курси та інші складові. Загалом, навчальний процес у ДПМ варіюється відповідно до індивідуальних здібностей, інтересів дітей. При роботі враховується їхній вік в різних організаційних формах: гурткова робота, індивідуальні заняття, конференції, курси, лекції, семінари, читання, вікторини, концерти, конкурси, тренування, репетиції, походи, екскурсії, змагання, фестивалі, віддалена робота.

ПДМ організовує роботу з дітьми та молоддю протягом календарного року. Заклад працює за навчально-виховним планом, який розроблено з урахуванням особливостей соціально-економічного розвитку району, інтересів учнів та потреб сімей. Крім того, під час навчального року та канікул проводиться різноманітна масова робота з дітьми в гуртках, студіях та інших об'єднаннях, організація екскурсій, походів, концертних поїздок, змагань, конкурсів, фестивалів. Комунальний заклад відповідно до навчального плану складає та затверджує річний план роботи закладу та план роботи закладу, уточнює організацію навчального процесу. ПДМ планує роботу гуртків, відділень, філій відповідно до навчально-виховних програм позашкільної освіти та затверджує їх у порядку, встановленому місцевою адміністрацією.

Атестація педагогічних працівників закладу здійснюється один раз на п'ять років відповідно до Положення про атестацію педагогічних працівників, [<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1649-22#Text>], затверджених відповідними центральними органами виконавчої влади, що забезпечують формування та реалізують державну політику у відповідній сфері.

Навчальний план складає заступник директора з навчально-виховної роботи з урахуванням особливостей режиму роботи закладу, вікових особливостей дітей, санітарно-гігієнічних норм, матеріально-технічної бази закладу. ПДМ організовує міські, обласні, всеукраїнські, міжнародні фестивалі, конкурси, олімпіади, створює умови для проведення[59]. Крім того, ПДМ організовує театралізовані заходи, конкурсно-розважальні шоу,

виставки-продажі виробів декоративно-прикладного мистецтва. Збирати кошти на розвиток дитячої творчості. ДПМ організовує та створює необхідні умови для організації дозвілля, спілкування дітей та батьків, надає організовану допомогу дитячим та молодіжним організаціям, об'єднанням та рухам.

ПДМ проводить методичну роботу з удосконалення змісту, форми та принципів навчально-виховного процесу, реалізації їх через систему інформаційного обслуговування, забезпечення практичної організації роботи (за профілем та видом діяльності) з гуртківцями.

Четверта складова – інформаційне забезпечення позашкільної освіти, що забезпечує навчально-методичне та наукове забезпечення діяльності. Зміст інформаційного забезпечення включає наукову інфраструктуру відновлення та реформування позашкільної освіти, програмно-методичне забезпечення навчально-виховного процесу: розробку та підтримку інноваційних технологій навчання, розробку освітніх і навчальних програм на основі сучасного змісту позашкільної освіти, засоби масової інформації про позашкільну освіту. доповіді з питань освіти. Основною формою інформування позашкільної освіти є розроблення навчально-методичних і наукових праць, у тому числі: програм, навчальних посібників, підручників, методичних пропозицій [70]. .

Наступна, п'ята складова – фінансове забезпечення, яке передбачає наявність необхідних для діяльності коштів та матеріально-технічної бази. Фінансове забезпечення тісно пов'язане з матеріально-технічним забезпеченням, орієнтованим на можливість їх використання. Усі фінансові операції здійснює головний бухгалтер, який діє згідно з положенням про головного бухгалтера. Банківські та платіжні документи підписує директор. Звітність позашкільних закладів подається відповідно до державних вимог до бухгалтерського обліку і статистики для навчальних закладів та порядку, встановленого власниками майна [70]. Документація ПДМ здійснюється відповідно до вимог інструкцій та положень, затверджених МОН України. Важливість матеріально-технічного забезпечення залежить від його

безпосереднього внеску в реалізацію мети, завдання, змісту, різних форм і методів діяльності ПДМ [69].

Нами було визначено, що на діяльність ПДМ має вплив як внутрішнє так і зовнішнє середовище. Щоб виявити вплив цього середовища, здійснимо SWOT-аналіз установи (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - SWOT-аналіз Рівненського ПДМ

Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Євроінтеграційні процеси, що сприятимуть розвитку українському бренду та створення конкурентоспроможного національного культурного продукту 2. Учасі у міжнародних проектах 3. Створення сучасного українського продукту ринку СКД та забезпечення зайнятості працівників ПДМ 4. Визнання сектору культурних та креативних індустрій як одного із стратегічно важливих напрямків 5. Тісний зв'язок з технікою та технологіями 6. Перемога та учасі в грантах, покращення фінансового забезпечення закладу, а отже: розвиток матеріально-технічної бази, покращення системи мотивації працівників 7. Можливість отримання більших прибутків шляхом покращення ефективності менеджменту СКД, інше 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Затягнення тривалості війни 2. Міграція креативного класу населення 3. Руїнування інфраструктури, подальша енергетична блокада 4. Активна експансія культурних продуктів країн з розвинутим сектором культурної індустрії 5. Наздоганяючий розвиток техніки та технологій 6. Нестабільна соціально-економічна та геополітична ситуація в країні 7. Фінансування соціокультурної сфери за залишковим принципом 8. Висока тінізація та корумпованість середовища 9. Протиставлення культурної цінності економічній 10. Інші загрози
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Динамічна та рухома авторська модель закладу позашкільної освіти і виховання. Власний творчий ресурс 2. Джерелом прибутку є інтелект, творчий потенціал, талант, креативність 3. Високий рівень комунікації освітньо-культурного середовища Рівненщини та за кордоном 4. Практика розробки нових програм, інноваційно-педагогічних технологій 4. Вільний внутрішній ринок 5. Потужний якісний потенціал працівників ПДМ 6. Довготривала практика роботи на ринку СКД 7. Потужна роль суспільних комунікацій 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дефіцит фінансових ресурсів ПДМ впродовж останніх років 2. Слабка система мотивації персоналу ПДМ, плинність кадрів 4. Відставання матеріально-технічного базису 5. Недостатня якість презентабельність інфраструктури закладу 6. Недосконалість організаційної структури закладу, відсутність професійних менеджерів СКД, маркетологів, IT-фахівців 7. Слабкість інструментального підходу в оцінці якості функціонування ПДМ

Одним із напрямів удосконалення управління персоналом Рівненського ПДМ згідно наведеного SWOT - аналізу є п. 7 Можливостей закладу - можливість отримання більших прибутків ПДМ шляхом покращення ефективності менеджменту СКД.

Отже, першочерговим управлінським напрямом функціонального вдосконалення закладу є кадрова політика, тому у табл. 2.7 наведено вдосконалену її структуру (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.7 – Вдосконалений перелік функціональних складових системи управління персоналом Рівненського ПДМ

Функції Структура виконавців	Управління персоналом															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Керівник відділу кадрів	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+			+		
Директор	+					+	+		+	+		+	+	+	+	+
Практичний психолог										+		+	+	+	+	+
Юрисконсульт								+			+					
Інженер ПДМ									+							
Головний бухгалтер													+			
Заступник директора з адміністративно-господарських питань	+			+		+			+	+		+	+	+	+	+
Інші керівники структурних підрозділів	+			+		+			+	+		+	+	+	+	+
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розроблення кадрової політики підприємства 2. Ведення порядку обліку особового складу 3. Ведення порядку встановлення загального та безперервного трудового стажу працівників підприємства 4. Організація табельного обліку використання робочого часу 5. Формування кадрового резерву та роботи з ним 6. Організація підготовки та перепідготовки персоналу 7. Організація підвищення кваліфікації особового складу 8. Ведення кадрової документації закладу 9. Набір, відбір персоналу, призначення на посади, інструктаж 10. Професійна орієнтація та адаптація працівників 11. Розробка правил внутрішнього розпорядку 12. Розвиток персоналу 13. Мотивування працівників 14. Оцінювання працівників 15. Управління кар'єрою працівника 16. Створення культури організації 															

Таким чином, удосконалення переліку кадрових питань на основі конкретного переліку керівників відомства забезпечить якісну систему управління персоналом в Рівненському ПДМ.

Отже, проаналізувавши методи вдосконалення управління персоналом в управлінні СКД Рівненського ПДМ, можна визначити

ефективні функціональні складові системи управління персоналом установи. Перелічимо основні з них: забезпечення соціокультурного менеджменту, активізація державного та громадського управління, удосконалення вертикального та горизонтального управління у сфері позашкільної освіти та дозвілля, удосконалення процесів планування, організації, мотивації та контролю у сфері позашкільної освіти та дозвілля. Розширити функцію ДПМ як центру освіти, соціокультурної та громадської діяльності в регіональних громадах, розширити партнерство та співпрацю у сфері соціокультурної діяльності на національному, регіональному та місцевому рівнях (рівень громади) для формування соціальної відповідальності та забезпечення престижу. Посилення національної підтримки та зміцнення співпраці між місцевою владою, інститутами громадянського суспільства, приватним сектором та громадськістю сприятиме ефективному розвитку ДПМ.

Завданнями реформування ПДМ будуть: підбір фахівців на посади керівників гуртків у зв'язку з відтоком кадрів, пов'язаних з військовими діями РФ; оновлення матеріально-технічної бази відповідно до нових гуртків; налагодження співпраці з наукових установ, організацій (укладення договорів), з метою системної підтримки вдосконалення роботи в науково-технічному напрямі та ліцензування налагодження зв'язків із Рівненським державним гуманітарним університетом як вищим навчальним закладом для підготовки професійних менеджерів соціально-культурної діяльності, формування сучасної системи підвищення якості працівників, соціальної модернізації культурних послуг та запозичення передового досвіду партнерів. Вважаємо, що вище визначені функціональні питання дозволять забезпечити ефективне управління персоналом Рівненського ПДМ, що сприятиме злагодженій та ефективній його роботі на ринку СКД.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження управління персоналом менеджменту соціокультурної діяльності дозволяють дійти таких висновків:

- Здійснений огляд наукових праць з питань управління персоналом в менеджменті СКД засвідчив, що менеджмент культури ґрунтується на загальних ідеях про менеджмент та віддзеркалює особливості його реалізації у сфері застосування. Функції менеджменту культури переважно реалізуються у невиробничій сфері та інтегруються на розвиток культурних індустрій сучасності.

- Визначено, що сутність менеджменту соціокультурної діяльності є своєрідною складовою частиною управління та політики держави, що спирається на відповідну методологію. Вона містить, з одного боку, цілісну систему найзагальніших положень як основи наукових знань з управління культурно-мистецькою сферою, а з іншого - сукупність прийомів і засобів дослідження механізму управління.

- Акцентовано на тому, що специфіка менеджменту у сфері культури полягає в організації діяльності СКД. У цьому випадку управління здійснюється у вигляді застосування сукупності методів і принципів, що забезпечують організацію можливості підприємництва у культурній сфері. Відповідно від правильно обраної моделі менеджменту і буде залежати ефективність роботи закладу культури. Професійна підготовка та особистість керівника покликана зіграти при цьому важливу роль.

- Охарактеризовано функції управління персоналом у менеджменті соціокультурної діяльності. Встановлено, що менеджмент у соціокультурній діяльності здійснюється відповідно до загальних функцій управління: планування, мотивація, контроль, координування.

- у межах функції планування важливо визначити стратегію, мету, завдання діяльності закладу культури, що забезпечить розподіл ресурсних можливостей;

- функція управління мотивацією праці є важливим чинником у менеджменті СКД, адже побудова правильного стимулюючого середовища здатна оптимізувати потреби працівників закладу для досягнення загально-вигідних цілей розвитку;

- контроль, під час якого на основі перевірки, обліку й аналізу оцінюються показники результатів діяльності закладу культури;

- функція координування передбачає узгоджену роботу всіх підрозділів установи шляхом раціональних зв'язків між ними.

- Об'єктом бакалаврського дослідження є Рівненський міський Палац дітей та молоді – багатопрофільна установа організації змістовного дозвілля дітей та молоді, конкурентоспроможний бренд м. Рівне. Досліджуваний нами заклад, єдиний в Україні, що працює за інноваційною авторською моделлю, в структурі якого автономно, але в узгодженій системі, інтегруються структурні підрозділи різних напрямів. Профільні школи синтезують освітні послуги з допрофесійної підготовки та початкової професійної освіти; клуби, гуртки, секції, сприяють розвитку творчих інтересів, організації вільного часу, дозвілля дітей та молоді, що виражаються у завданні діяльності установи.

- З'ясовано, що «засновником» Палацу є *Рівненська міська рада*. Безпосереднє керівництво ПДМ здійснює директор. Він призначається на посаду шляхом укладення з ним договору (контракту) уповноваженим центральним органом виконавчої влади. Структуру функціональних питань директора ПДМ нами розроблено у спеціальному аналізі.

- Організаційна структура ПДМ є лінійно-функціональною. Перевагою такої структури є чіткість зв'язків управління, підвищення рівня відповідальності кожного керівника нижчої ланки управління, реалізації управлінського принципу «дисципліни» та «єдиноначальності». Відповідно діючого Статуту установи, структурні підрозділи закладу працюють за річним планом роботи, розробленим на вищому рівні та погодженим із «Засновником», розробляється та затверджується концепція головних

напрямів своєї діяльності. На вищому рівні здійснюється координація різних відділів з метою результативного їх виконання. На рівні відділів виконується організаційна й контролююча функції.

Вищим колегіальним органом громадського самоврядування ПДМ є загальні збори колективу, які вирішують у межах своїх повноважень питання навчально-дозвілєвої, виховної, методичної, економічної і господарської діяльності установи.

- З'ясовано, що ПДМ складається з двох основних структур: *Центру профільної допрофесійної підготовки та початкової професійної освіти і Центру дозвілля*, які активно здійснюють свою власну творчо-виробничу діяльність.

До *Центру профільної допрофесійної підготовки та початкової професійної освіти* входять наступні профільні підрозділи (школа естрадного мистецтва, школа образотворчого мистецтва, музична школа, школа бізнесу, екологічний центр, школа інформатики, гуманітарна школа, етнокультурний центр «Веснянка», школа народного танцю, школа спортивного танцю, школа сучасної хореографії, школа інтелектуальних ігор, спортивна школа художньої гімнастики, хорова студія, театральна студія) та інші підрозділи.

До *Центру дозвілля* входять наступні підрозділи (літературне об'єднання, клуб співаної поезії, кінноспортивний клуб, парламент дітей, молодіжний медіа центр, художні колективи та інші об'єднання, творчі майстерні Палацу, Молодіжна палата).

Станом на 30.01.2022 р. у Палаці діє 11 профільних шкіл допрофесійної підготовки та початкової освіти, 3 спортивні школи, 15 клубів та аматорських об'єднань, 369 навчальних груп, де навчається майже 5500 дітей та молоді, які розвивають свій творчий потенціал, набувають професійні навички через організацію виробничих практик [59].

- Досліджено, що результати аналізу фінансово-господарської діяльності Палацу за 2020-2022 роки виявили наступні результати:

- Палац є комунальною установою, діяльність якого здійснюється за рахунок бюджетних асигнувань «Засновника» та додаткових джерел, не заборонених законодавством.

- Палац самостійно розпоряджається майном та прибутками, одержаними від господарської та іншої діяльності згідно Статуту;

- станом на 2022 рік відповідно штатного розпису середньо спискова чисельність працівників ПДМ становила 185 осіб, яка, відповідно до 2021 року зменшилась на 12 працівників, що спричинено відтоком персоналу у зв'язку з військовими діями рф.

З'ясовано, що питома вага працівників Палацу - це в основному працівники віком у межах 30-55 років, управлінці та фахівці мають стаж понад 20 років. Щодо заробітної плати, то вона є надто низькою за мірками потреб середньостатистичного громадянина країни, регіону, та у 2022 р. становила 8033,04 грн.

- Аналізуючи Колективний договір Палацу було з'ясовано, що директор відповідно Статуту формує мотивуючу систему доплат та премій з урахуванням особистісних внесків працівників, це дає можливість дещо підвищити рівень їх мотивації та заохотити до плідної праці.

Проведене нами оцінювання управління мотивацією персоналу у розрізі функцій кадрової системи показало, що в ПДМ на належному рівні виконуються питання нормування праці, соціальної захищеності працівників, атестації та розвитку кадрів, що спричинить функціональне вдосконалення закладу.

- Встановлено, що особливостями управління персоналом у менеджменті СКД Рівненського міського ПДМ виступають: стратегічна орієнтованість управлінського механізму; модернізація у напрямі децентралізації управлінської моделі; мотивація та оптимізація кадрового потенціалу.

- Аналіз нових тенденцій соціокультурної діяльності в Рівненському міському ПДМ засвідчив наступне:

- Центр дозволяє, власне його підрозділи, в синергії з освітніми підрозділами Центру допрофесійної підготовки інтегрують найрізноманітніші форми соціокультурної діяльності за відповідними цільовими програмами Палацу. Назвемо головні з них: концерт-абонемент класичної музики «Сезони класики», традиція вечорів оркестрової музики – «Парад оркестрів», Дні Дублера, культурно-освітній проєкт «Разом можемо більше». Відмітимо й експериментально театралізовану форму роботи – «вуличний театр» та «Перформанс» (імпровізаційні дійства у виконанні учасників Народного театру «Від ліхтаря» Палацу). Проводяться творчі контакти, онлайн-зустрічі, виставки і флешмоби. Варте уваги шоу паралелей «На землі і вище неба». Реалізація проєкту з team building «Вдалих старт – успішний фініш» є інноваційною формою з формуванням корпоративної культури [Дод Б]. Прикладом соціокультурної діяльності ПДМ є благодійний марафон «З вірою в майбутнє», сьогодні він є частиною безстрокової акції ПДМ - «Крізь вогонь війни». Наразі благодійний марафон відповідає основній меті акції: підтримка дітей, що постраждали внаслідок війни РФ проти України. Інноваційною формою є проєкт «ГІЛЛЯ КАЛИН ПОХИЛИЛОСЯ..», мемо-дискурс «Україна. Рівне. ПДМ. 365 днів... Паралелі спротиву»(https://www.facebook.com/pdmrivne/posts/4314581108624293/?locale=uk_UA) [Дод Б].

ПДМ спирається на використання власного потенціалу як фактора дієвого впливу через партнерство, волонтеріат, networkihg, комунікативний контент та eventing. Корпоративний імідж ПДМ підтримується унікальною внутрішньою інтеграцією, неформальним зовнішнім наповненням, яке ґрунтується, на власній моделі соціально-культурної відповідальності.

- Доведено, що базуючись на традиціях та існуючій інфраструктурі закладу, працівники ПДМ ведуть пошук як нового, так і логічного поєднання напрацьованого досвіду, творчого потенціалу педагогічного колективу та постійного бажання змін на краще у сфері організації соціокультурної діяльності.

- Здійснений аналіз напрямів удосконалення управління персоналом Рівненського ПДМ та SWOT – аналіз установи дозволив виділити шляхи вдосконалення функціональних складових системи управління персоналом закладу. Назвемо основні: удосконалення управлінської вертикалі і горизонталі, активація в діяльності закладу процесів планування, організації, мотивації і контролю у сфері позашкільної освіти та дозвілля. Розширення функцій ПДМ як центру освітньої, соціокультурної та громадянської діяльності в територіальній громаді; розширення партнерства та співпраці у сфері соціокультурної діяльності на національному, регіональному та місцевому рівнях (рівні громади) усіх представників позашкілля (управлінці, педагоги, батьки, вихованці, учні, гуртківці та ін.) з метою формування соціальної відповідальності та забезпечення престижу ПДМ. Посилення державної підтримки, активізація співпраці місцевої влади, інститутів громадянського суспільства та приватного сектору спричинять ефективності менеджменту СКД.

Завданнями реформування ПДМ стануть:

- добір фахівців на посади керівників гуртків;
- оновлення матеріально-технічної бази відповідно до нових гуртків;
- налагодження співпраці (укладання угод) із науковими установами, організаціями з метою надання методичного супроводу для покращення роботи в гуртках науково-технічного та дозвілевого спрямувань;
- налагодження зв'язків із Рівненським державним гуманітарним університетом як закладом вищої освіти, який готує спеціалістів менеджерів соціокультурної діяльності;
- формування сучасної системи підвищення кваліфікації працівників;
- модернізувати соціокультурні послуги та переймати кращий досвід партнерів.

Для цього необхідно запровадити (мотивація):

- стимулювання керівників гуртків ПДМ шляхом виплати надбавок, премій за ефективну роботу;
- виділити кошти з міського бюджету для оновлення матеріально-технічної бази закладу;
- брати участь у грантових проєктах з метою залучення додаткових джерел фінансування;
- включити фінансування ПДМ до програми розвитку освіти міста Рівне на 2021-2025 роки.

Вважаємо, що розроблені рекомендації з удосконалення управління персоналом ПДМ дозволить забезпечити підвищення ефективності менеджменту СКД, що сприятиме злагодженій та ефективній його роботі на ринку СКД, покращить його господарський стан в умовах дії факторів зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Абрамов Л.К., Азарова Т.В. Менеджмент у сфері культури. Тренінг. Кіровоград : ЦПТІ, 2000. 88 с.
2. Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів. Івано-Франківськ, 7-8 квітня 2021 року: Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції, Івано-Франківськ, 2021. 165 с.
3. Андріюк Т. Історія Палацу [дітей та молоді] : трансформація. *Без секретів*. 2015. № 72. С. 2-3.
4. Антонюк О. В Менеджмент культурно-мистецької сфери. *Часопис Національної музичної академії України ім. П. І. Чайковського*. 2011. № 2. С. 104-110.
5. Безгін О. І. Культурна політика та мистецька освіта: моделювання процесів. Київ : Інститут культурології, 2013. 176 с.
6. Биковська О. В. Позашкільна освіта: світовий і український досвід. Наукова еліта у розвитку держав : зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 25-26 верес. 2020 р. Ів.-Франківськ, 2020. С. 51-60.
7. Блогосфера. Блоги педагогічних працівників Рівненського ПДМ. <https://new.pdm.org.ua/%d0%b1%d0%bb%d0%be%d0%b3%d0%be%d1%81%d1%84%d0%b5%d1%80%d0%b0/>
8. Виткалов С. В. Культурно-дозвіллева сфера регіону : пошук нових форм існування. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2015. № 1. С. 34–37.
9. Виткалов С.В. Вища культурологічна освіта в Україні: регіональний дискурс: крізь призму діяльності кафедри івент-індустрій, культурології та музеєзнавства РДГУ: монографічно-довідк. вид. Рівне : ПП «А. Брегін», 2021. 550с.
10. Виткалов С. В. Рівненщина: культурно-мистецький потенціал в парадигмах сучасності : монографія / за ред. проф. В.Г.Виткалова. Рівне: ПП ДМ. 2012. 416 с.

11. Від профільного навчання — до профільної освіти. Стратегія локальних змін позашкільного закладу нового типу (з досвіду роботи Палацу дітей та молоді м. Рівне) /за ред. Первушевської І. О. Науково-методичний посібник. Рівне, 2010.
12. Головач Н. М. Менеджмент культури в контексті сучасних соціокультурних перетворень. *Культура і сучасність : альманах*. Київ : Міленіум, 2017. № 2. С. 10–15. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Kis_2017_2_4
13. Гріфін Р. Основи менеджменту: підруч. Львів : БаК, 2011. 624 с.
14. Грушина А. І. Особливості організації системи менеджменту сфери культури та мистецтв. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв Серія Менеджмент соціокультурної діяльності*. 2018. DOI:10.31866/2616-7573.1.2018.143388
15. Грушина А. І. Аналіз розвитку системи стратегічного управління фінансовими ресурсами організацій сфери культури. *Бізнес Інформ*, 2017. № 1. С. 302-307.
16. Грушина А. І. Моделі фінансування закладів культури і мистецтв: міжнародний досвід. *Економіка і менеджмент культури*, 2015. № 2. С. 85-91.
17. Давидова І.О. Чинники успішного працевлаштування : навч.-метод. посіб. для студ. напряму підготовки 0305 «Економіка та підприємництво». Харків: ХДУХТ, 2015. 100 с.
18. Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі ХХІ століття: виклики та концепції сьогодення : зб. наук. праць / наук. ред., упор.: С. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2018. 137 с.
19. Дутчак О. Заклади культури та мистецтва як складова інфраструктури соціокультурного сервісу Івано-Франківської області. *Методологія та практика сталого розвитку туризму : монографія/ за заг. ред. І. В. Черниш*. Полтава : ПП «Астроя», 2018, С. 99-107. <http://lib.pnu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/4581/1/99-107.pdf>

20. Дутчак О.І. Соціально-культурна інфраструктура як об'єкт проектно-перетворюючої діяльності. Креативні технології, підприємництво і менеджмент в організації соціокультурної сфери XXI століття :зб. матеріалів доп. учасн. II Міжнар. наук.-практ. конф. Київ : КНУКіМ, 2018. С. 106-112.

21. Дуже культурний менеджмент. Лекція 1. Як створити культурний проект? Павло Гудімов. Український культурний фонд. YouTube. URL: <https://m.youtube.com>

22. Економіка і менеджмент культури: науковий журнал. Київ : НАКККіМ, 2015. № 2. 117 с.

23. Івановська Н.В., Шульгіна В.Д., Яковлев О.В. Соціокультурне проектування в мистецтві: теорія та практика : підручник. Київ : НАКККіМ, 2018. 196 с.

24. Козаренко О. Вступ. Менеджмент соціокультурної діяльності: колективна монографія / упоряд. Козаренко О., наук. ред. Пасічник В. Львів : Растр-7, 2018. С. 5–6.

25. Колективний договір між адміністрацією Рівненського міського Палацу дітей та молоді Рівненської міської ради і профспілковим комітетом на 2019-2023 роки. Рівне, 2019. 23 с. URL: <https://docs.google.com/document/d/1yaX56SM8MНapVOs9Hi00EALVr1-gxqE9/edit>

26. Копієвська О. Р. До питання законодавчого регулювання культури в Україні. *Вісник Львів. ун-ту*. 2008. Вип. 47.С. 83–89.

27. Копієвська О.Р. Трансформаційні процеси в культурі сучасної України : монографія. Київ : НАКККіМ, 2014. 296 с.

28. Кондратюк Н. В. Менеджмент : практикум. Харків, 2016. 220 с.

29. Корінний М. М., Шевченко В. Ф. Короткий енциклопедичний словник з культури / відп. ред. В. Ф. Шевченко. Київ : Україна, 2012. 383 с.

30. Кочубей Н.В. Соціокультурна діяльність: навч. посібн. Суми: Університетська книга, 2015. 122 с.

31. Кузьмін О. Основи менеджменту : підручник. Вид. 2-ге, випр., доп. Київ : Академвидав, 2007. 464 с.
32. Культурно-дозвіллева діяльність у сучасному світі: колективна монографія. К.: Видавництво Ліра-К, 2017. 328 с.
33. Культурні домінанти в реаліях ХХІ століття: програма ХІV Міжнародної науково-практичної конференції: 15–16 листопада 2018 року / укл.: Виткалов С.В. Рівне : РДГУ, 2018. 42 с.
34. Культурно-мистецька освіта як складова художнього простору ХХІ століття : зб. матеріалів Міжн. наук.-творч. конф., Одеса, Київ, Варшава, 30 квітня 2014 р. Київ : НАКККіМ, 2014. 256 с.
35. Культурні та мистецькі студії ХХІ століття: науково-практичне партнерство: матеріали ІІ Міжнар. наук.-практ. конф., 10 листопада 2021 р. М-во культ. та інформ. політики України; *Нац. акад. кер. кадрів культ. і мистец.* Київ: НАКККіМ, 2021. 164 с.
36. Легітимне позашкілля. Історія альтернативи. Рівнен. міськ. палац дітей та молоді ; заг. ред. І. О. Первушевської. Рівне : Волин. обереги, 2018. 240 с.
37. Локшин В. С. Професійна компетентність майбутніх менеджерів соціокультурної сфери в контексті модернізації вищої освіти : дис. нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. Київ, 2015. 420 с.
38. Максимовська Н.О., Босенко Т. В. Менеджмент анімаційної соціокультурної діяльності. Харківська державна академія культури, м. Харків, *Культура України*, вип. 77, 2022. С. 43-50.
39. Марченко В. В., Виткалов С. В. Регіональний культурний простір України як фактор активізації мистецької ініціативи. *Вісник Маріуполь. держ. ун-ту. Серія: філософія, культурологія, соціологія*. 2014. Вип. 8. С. 44-49.
40. Менеджмент соціокультурної діяльності : колективна монографія / упоряд. Козаренко О., наук. ред. Пасічник В. Львів : Растр-7, 2018. 208 с.

41. Менеджмент соціокультурної діяльності як напрям наукового та технологічного знання : підручник : у 2 ч. Частина 1. Дидактика, логіка, методологія /уклад. О. Ю. Щербина-Яковлева, М. О. Ключко, А. М. Щербина ; за заг. ред. О. Ю. Щербини-Яковлевої. Суми : Сумський державний університет, 2019. 249 с.

42. Мосякова І. Ю. Концептуальні основи модернізації змісту позашкільної освіти: практико орієнтований посібник. Київ : Педагогічна думка, 2018. Ч.1. 121 с.

43. Наукові конференції. *Сайт Київського національного університету культури і мистецтв*. URL: <http://knukim.edu.ua/naukova-robita/naukovi-konferentsiyi/19686/>

44. Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення : монографія за заг. ред. Л. М. Варави. Кривий Ріг : Чернявський Д. О. [вид.], 2015. 417 с.

45. Обух Л. В. Історіографія виникнення та розвитку менеджменту музичної культури в науково-теоретичних проєкціях. DOI <https://doi.org/10.30525/978-9934-588-72-3.19>

46. Обух Л. В. PR у системі менеджменту академічної музики. *Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку*: наук. зб. Вип. 33 / упор. і наук. ред. В. Г. Виткалов; редкол. : Г.П. Чміль, В.Г. Виткалов, П.Е. Герчанівська та інші. Рівне : РДГУ, 2019. С. 84–90. DOI: <https://doi.org/10.35619/ucpmk.vi33>.

47. Організація державного управління у сфері культури [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://lawbook.online/administrativnoe-pravo-ukrainyi/organizatsiya-derjavnogo-upravlinnya-sferi-52506.html>

48. Паскаль О.В. Система культурно-дозвілєвої роботи : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. та доп. Одеса : Університет ім. К.Ушинського, 2022. 146 с.

49. Петрова І.В. Проектування у соціокультурній сфері. Київ: КНУКіМ, 2007. 372 с.

50. Петрушевська І. Сучасна модель позашкільної освіти. Рівне – 720: від давнини до сучасності. Кн. 2. Рівне, 2003. С. 49-51.
51. Поплавський М. Менеджер культури: науковий підручник для студентів вузів культури та мистецтв. КДУКіМ. Київ : Леся, 1996. 416 с.
52. Поплавський М.М. Мистецький проект: дискурс художньої культури початку нового тисячоліття (у точці перетину – crossover point). *Вісник НАКККіМ*. Київ, 2019. № 1. С. 248–254.
53. Про культуру: Закон України від 14 грудня 2010 р. *Відомості Верховної Ради*, № 2778-VI (стаття 23 у редакції від 04.12.2021).
54. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо запровадження контрактної форми роботи у сфері культури та конкурсної процедури призначення керівників державних та комунальних закладів культури: Закон України. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*, 2016, № 10, ст.103. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/955-19#Text>
55. Про заходи щодо підтримки сфери культури, охорони культурної спадщини, розвитку креативних індустрій та туризму: Указ Президента України від 18 серпня 2020 р. № 329/2020
56. Про позашкільну освіту: Закон України. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1841-14>
57. Проектний менеджмент в культурі. Культура і креативність. URL: www.culturepartnership.eu/ua/publis
58. Проскуріна М.О. Організаційно-економічний механізм культурної індустрії України: монографія. Київ: «Національна академія управління», 2018. 222 с.
59. Рівненський міський Палац дітей та молоді: офіційний сайт URL: <http://www.pdm.org.ua/>
60. Рівненський міський Палац дітей та молоді. Дирекція та педагогічний склад. URL: <https://new.pdm.org.ua/administratsia/>
61. Рівненський міський Палац дітей та молоді. Фінансові документи та фінансові звіти. URL: <https://new.pdm.org.ua/financial-statements/>

62. Рівненський міський Палац дітей та молоді. Фейсбук. URL: https://www.facebook.com/pdmrivne/posts/4314581108624293/?locale=uk_UA
63. Розвиток креативних індустрій. Офіційний сайт Міністерства культури та інформаційної політики. URL: <https://mkip.gov.ua/content/rozvitok-kreativnih-industriy.html>
64. Соціокультурний менеджмент : історія, теорія та сучасні практики : хрестоматія / уклад.: О. Р. Копієвська, Н. О. Шевченко. Київ : НАКККиМ, 2019. 328 с.
65. Сучасні соціокультурні процеси: компетентісно-аксіологічний аспект. *III Всеукраїнська науково-практична конференція: 10-11 листопада 2021 р.* Полтава: ПНПУ ім. В.Г. Короленка, 2021. URL: <http://pnpu.edu.ua/news/u-pnpu-imeni-v-g-korolenka-vidbulasya-iii-vseukra%D1%97nska-naukovo-praktichna-konferencziya-suchasni-socziokulturni-proczeni-kompetentisno-aksiologichnij-aspekt.html>
66. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 1: навч. посібник. /уклад. Н.С. Іванова, Н.С. Приймак, І.А. Карабаза та ін. Кривий Ріг: Вид.ДонНУЕТ, 2021. 282 с.
67. Слозанська Г. І. Теорія і практика підготовки майбутніх соціальних працівників до роботи у територіальних громадах. Дисертація. Тернопіль, 2019.
68. Скляр С. Культурно-дозвіллеві практики як соціокультурне явище: концептуальні засади вивчення. *Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки.* 2010. Випуск № 10. С. 146–153. URL: <https://cutt.ly/jK5H2B3>
69. Статут Рівненського міського Палацу дітей та молоді (із змінами та доповненнями викладеними в новій редакції). URL: <https://new.pdm.org.ua/statut/>
70. Стратегія розвитку позашкільної освіти / за ред. проф. О. В. Биковської. Київ: ІВЦ АЛКОН, 2018. 96 с.

71. Теорія та історія соціокультурної діяльності: навч. посібн. / О. Б. Петінова, В. В. Опанасюк. Одеса, 2018. 78 с.
72. Троєльнікова Л.О. Соціально-педагогічні умови удосконалення підготовки керівних кадрів органів державного управління в галузі культури і мистецтв : Автореф. дис... Київ. нац. ун-т культури і мистец. Київ, 2000. 18 с.
73. Управління закладом позашкільної освіти: сучасні тренди, співпраця, проєкти: посібник / за науковою редакцією, упорядкуванням О. Просіної, Я. Швень. Біла Церква, ТОВ “Білоцерквдрук”, 2020. 252 с.
74. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Академвидав, 2006. 488 с.
75. Фесенко Н. С. Державне регулювання розвитку культури на регіональному рівні: дис...; Національна академія держ. управління при Президентові України, Харківський регіональний ін-т держ. управління. Харків, 2006. 224 с.
76. Чекан Ю. Менеджмент у сфері культури та мистецтв у підготовці сучасного музиканта. *Менеджмент соціокультурної діяльності*: колективна монографія / упор. Козаренко О., наук. ред. Пасічник В. Львів : Растр-7, 2018. С. 16–24.
77. Шлепакова Т. Л. Модернізація менеджменту та формування нової генерації професіоналів в галузі культури. URL: nplu.org/storage/files/Infocentr/Tematich.../modern.pdf
78. Щербина О. В. Менеджмент. Презентаційний курс : навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2012. 229 с.

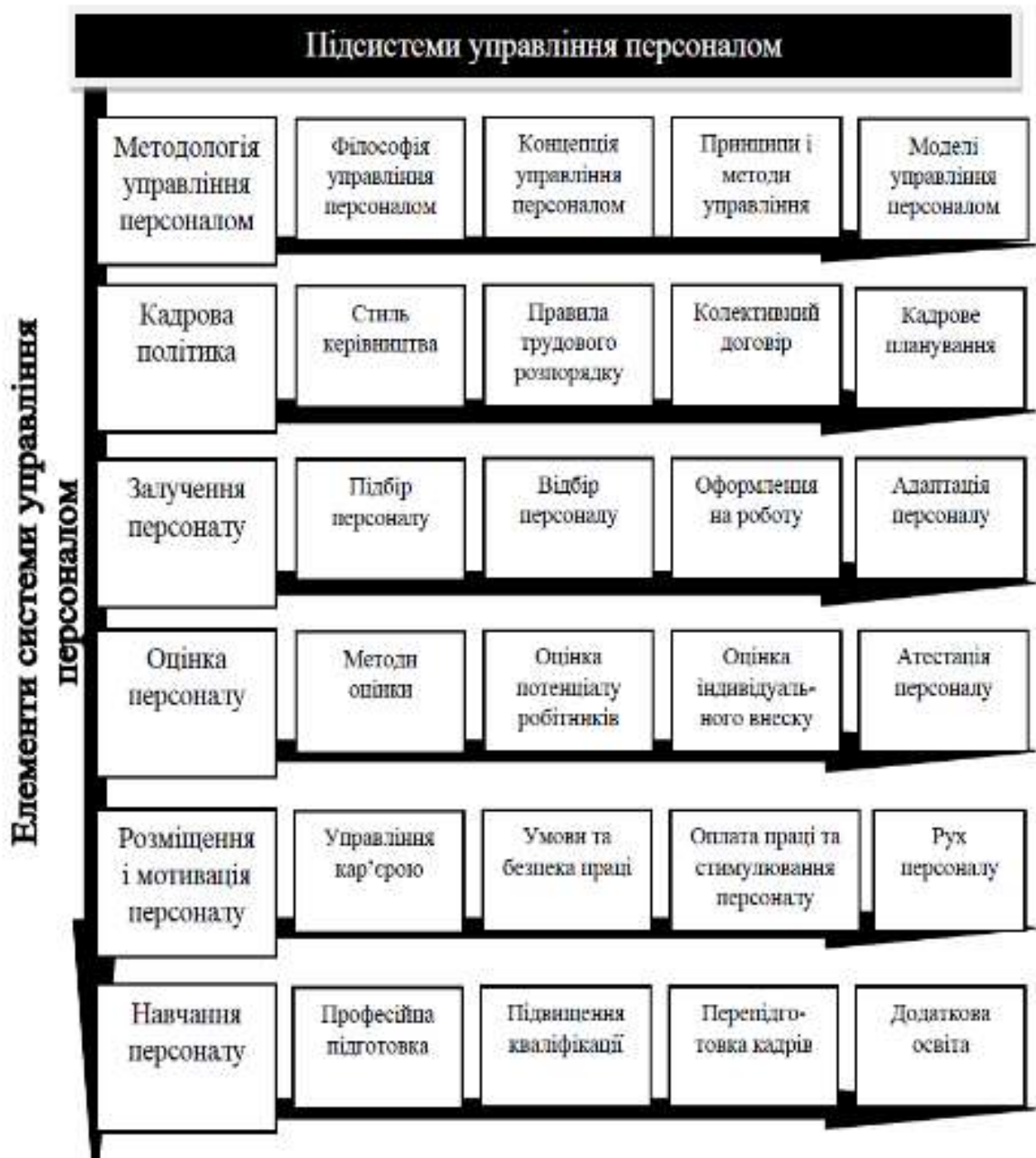


Рис. 1.1 – Основні складники управління персоналом у системі менеджменту організації. Джерело: [78.]

Форми соціокультурної діяльності ПДМ



Благодійний марафон «З вірою в майбутнє»



Міжнародний культурно-освітній проєкт «РАЗОМ МИ МОЖЕМО БІЛЬШЕ»

Продовження Додатку Б



Концерт-абонемент класичної музики „Сезони класики”



В рамках проекту «ГІЛЛЯ КАЛИН ПОХИЛИЛОСЯ...» зустрічі-рефлексії « ДІМ. Дорога. Довіра. Допомога»

Продовження Додатку Б



В рамках проекту «ГІЛЛЯ КАЛИН ПОХИЛИЛОСЯ...» дискурс «Україна.

Рівне. ПДМ. 365 днів... Паралелі спротиву



Всеукраїнська нарада з позашкільної освіти

Продовження Додатку Б

«РОЗКОЛЯДА у ПДМ-2023» в рамках Благодійної акції "КРІЗЬ ВОГОНЬ ВІЙНИ" ЕТНОКУЛЬТУРНИЙ ЦЕНТР Рівненського ПДМ.
Джерело: (ПДМ Фейсбук
https://www.facebook.com/pdmrivne/posts/4314581108624293/?locale=uk_UA)