



Менеджмент

УДК 005.5, 304.4

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17316823>

Особливості управління соціальним розвитком у закладах культури

Шостаковська Антоніна Віталіївна

доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту та логістики, Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет», м. Київ, бульвар академіка Вернадського, 16 В, тел.: (050) 174-33-95, e-mail: antonina.shostakovska@e-u.edu.ua, <https://orcid.org/0000-0001-8948-5777>

Литвинов Єгор Володимирович

аспірант кафедри менеджменту та логістики,
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет», м. Київ, бульвар академіка Вернадського, 16 В, тел.: +380 093 085 03 49, e-mail: yelytvynov@e-u.edu.ua, <https://orcid.org/0009-0006-1797-433X>

Прийнято: 15.09.2025 | Опубліковано: 30.09.2025

Анотація: У статті здійснено комплексний аналіз особливостей управління соціальним розвитком у закладах культури, що є однією з ключових передумов ефективного функціонування цих установ у сучасних умовах суспільних трансформацій. Актуальність теми зумовлена зростанням вимог до рівня професійної підготовки кадрів культурної сфери, необхідністю формування сприятливого соціально-психологічного клімату та пошуком інноваційних управлінських рішень. Метою дослідження стало виявлення специфіки організаційних і соціальних чинників, які впливають на розвиток персоналу, та окреслення напрямів удосконалення управлінських практик у закладах культури.



У роботі використано аналіз наукових джерел, систематизацію теоретичних підходів, метод порівняльного аналізу організаційної культури, що дало змогу узагальнити сучасні концепції соціального розвитку. Уточнено трактування цього поняття та виділено його ключові компоненти: емоційний інтелект, соціальна адаптивність, комунікативні навички, соціальна відповідальність, етичні норми й лідерські якості. Обґрунтовано, що саме поєднання зазначених характеристик визначає здатність персоналу ефективно функціонувати в команді та реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Особливу увагу приділено впливу організаційної культури на формування сприятливого соціально-психологічного клімату, що безпосередньо позначається на результативності діяльності закладів культури. Розглянуто інноваційні практики, серед яких цифровізація управлінських процесів, розвиток партнерських програм, залучення зовнішніх стейкхолдерів та формування гнучких моделей взаємодії. Виявлено основні проблеми управління соціальним розвитком, зокрема обмежене фінансування, кадровий дефіцит, недостатній рівень цифрових компетентностей і опір змінам.

У підсумку запропоновано напрями подолання зазначених викликів шляхом упровадження адаптивних та гнучких управлінських моделей, здатних забезпечити ефективний соціальний розвиток і стійкість культурних установ у довгостроковій перспективі. Практичне значення дослідження полягає у формуванні рекомендацій для керівників закладів культури щодо створення умов для професійного зростання працівників, підвищення їхньої мотивації та посилення соціальної відповідальності.

Ключові слова: соціальний розвиток; заклади культури; організаційна культура; управління персоналом; інноваційні підходи; культурні проєкти; зовнішня взаємодія; професійне зростання.



Features of social development management in cultural institutions

Shostakovska Antonina

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Management and Logistics, Private Higher Educational Institution “European University”, 16V Akademika Vernadskoho Blvd,

Kyiv, Ukraine, tel.: (050) 174-33-95, e-mail: antonina.shostakovska@e-u.edu.ua, <https://orcid.org/0000-0001-8948-5777>

Lytvynov Yehor

PhD student, Department of Management and Logistics, Private Higher Educational Institution “European University”, 16V Akademika Vernadskoho Blvd,

Kyiv, Ukraine, tel.: +380 093 085 03 49, e-mail: yelytvynov@e-u.edu.ua, <https://orcid.org/0009-0006-1797-433X>

Abstract: The article provides a comprehensive analysis of the peculiarities of managing social development in cultural institutions, which is one of the key prerequisites for their effective functioning under the conditions of modern social transformations. The relevance of the topic is determined by the growing demands on the professional training of personnel in the cultural sphere, the need to create a favorable socio-psychological climate, and the search for innovative management solutions. The purpose of the study was to identify the specifics of organizational and social factors influencing staff development and to outline the directions for improving management practices in cultural institutions.

The research methodology is based on the analysis of scientific sources, systematization of theoretical approaches, and comparative analysis of organizational culture, which made it possible to generalize contemporary concepts of social development. The interpretation of this concept has been clarified and its key components identified: emotional intelligence, social adaptability, communication



skills, social responsibility, ethical norms, and leadership qualities. It is substantiated that the combination of these characteristics determines the ability of staff to work effectively in a team and to respond to external challenges.

Special attention is paid to the influence of organizational culture on the formation of a favorable socio-psychological climate, which directly affects the performance of cultural institutions. Innovative practices are considered, including the digitalization of management processes, the development of partnership programs, the involvement of external stakeholders, and the formation of flexible models of interaction. The main problems of managing social development have been identified, such as limited funding, staff shortages, insufficient digital competencies, and resistance to change.

In conclusion, the study proposes ways to overcome these challenges through the introduction of adaptive and flexible management models that can ensure effective social development and the resilience of cultural institutions in the long term. The practical significance of the research lies in developing recommendations for managers of cultural institutions on creating conditions for professional growth, enhancing employee motivation, and strengthening social responsibility.

Keywords: social development; cultural institutions; organizational culture; personnel management; innovative approaches; cultural projects; external interaction; professional growth.

Постановка проблеми. Соціальний розвиток персоналу закладів культури посідає важливе місце у системі управління, оскільки визначає рівень ефективності їхньої діяльності та соціальної ролі. Заклади культури виконують функції збереження культурної спадщини, поширення освітніх практик і формування суспільних цінностей та орієнтуються передусім на задоволення духовних і культурних потреб [1].

У сучасних умовах управління соціальним розвитком ускладнюється низкою чинників. Серед них: обмежене фінансування, кадрова нестабільність, висока залежність від волонтерської праці, недостатня мотивація персоналу та



відсутність комплексних програм розвитку. Ці фактори знижують якість культурних послуг, стримують інноваційний потенціал і підвищують ризик професійного вигорання співробітників.

Соціальний розвиток охоплює не лише професійну підготовку, а й формування позитивного психологічного клімату, розвиток комунікативних та етичних компетенцій, підвищення рівня залученості працівників до управлінських процесів. У наукових дослідженнях соціальний розвиток розглядається як стратегічний напрям управління людськими ресурсами, що безпосередньо впливає на ефективність та стабільність організації [2]. Необхідність створення ефективних механізмів управління цим процесом зумовлюється потребою забезпечення конкурентоспроможності та соціальної стійкості закладів культури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідники приділяють значну увагу пошуку ефективних управлінських моделей у культурній сфері. У статті Шостак В., Москвич О., і Столярчук Н. проаналізовано інноваційні моделі управління закладами культури й мистецтва, висвітлено креативні форми дозвілля та механізми впровадження сучасних управлінських технологій, спрямованих на підвищення соціальної активності й культурної залученості громад [1]. У дослідженні Шалінського І. та Забужко А. розглянуто підходи до управління сталим розвитком організацій культурної сфери, зокрема механізми узгодження економічних, соціальних і екологічних аспектів діяльності культурних інституцій у контексті сучасних трансформацій [2].

Науковці досліджують шляхи адаптації управління культурними інституціями для збереження їхньої стійкості в сучасних кризових умовах. У праці Бітюк І., Бердичевська О. досліджено перспективи розвитку культурної сфери в період воєнного стану, зокрема виклики й можливості для функціонування та трансформації закладів культури в умовах війни [3]. В роботі Єльнікова Г., Жук М., Кретович С. розглянуто концепцію адаптивного управління в освітніх установах під час воєнного стану, висвітлено інструменти,



які дозволяють гнучко реагувати на зовнішні зміни, що може бути застосовано й до закладів культури [4]. Беляєва О. розглядає ефективне управління командою в умовах кризових явищ, акцентуючи на лідерстві, комунікації та психологічній підтримці колективу як важливих складниках соціального розвитку працівників культурних інституцій [5].

Проблематика розвитку соціальної компетентності педагогічних працівників розглядається у контексті підвищення ефективності професійної взаємодії та формування культури співпраці в освітньому середовищі. У статті Фінін Г. розглянуто процес формування соціальної компетентності педагогічних кадрів у сучасному освітньому просторі, підкреслено значення комунікативних і ціннісних аспектів для ефективної професійної взаємодії [6]. Дворник О. аналізує розвиток соціальної компетентності вчителів у контексті нових освітніх викликів, визначаючи умови, що сприяють формуванню відповідальності, емпатії та здатності до співпраці [8]. У дослідженні Камінської М. висвітлено соціальний потенціал педагогів у професійному середовищі, наголошено на ролі соціального капіталу та культури взаємодії у зміцненні освітніх спільнот [8]. У напрацюваннях Вербовського І. та Бакуменко Т. визначено сучасні вимоги до керівників освітніх закладів, зокрема управлінські компетентності, комунікативні навички та соціальну відповідальність, що мають ключове значення і для ефективного управління соціальним розвитком у закладах культури [9]. Іванов Є. акцентує на ролі соціально-психологічного клімату як ключового чинника ефективності колективу, підкреслюючи його вплив на мотивацію, згуртованість і соціальний розвиток працівників у сфері культури [10].

Проблематика соціального розвитку персоналу досліджується в різних наукових напрямках - від управління людськими ресурсами та організаційної психології до соціології та культурології. У працях зарубіжних і вітчизняних авторів поняття «соціальний розвиток» розкривається крізь призму професійної



підготовки, формування компетенцій, створення сприятливого психологічного клімату та підвищення соціальної адаптивності працівників [11; 12].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Проблематика соціального розвитку саме у закладах культури залишається недостатньо вивченою. Більшість робіт не враховують специфіку культурних установ, які поєднують освітню, творчу та громадську функції.

Зокрема, аналіз наукових джерел свідчить про відсутність цілісного підходу до управління соціальним розвитком у закладах культури. Такий підхід зумовлює потребу у подальшому дослідженні особливостей цього процесу та формуванні практичних рекомендацій для підвищення ефективності управлінських стратегій у даній сфері.

Формулювання цілей статті (постановка завдання).

Попри значну кількість наукових праць, присвячених питанням розвитку культурної сфери та управління персоналом, проблема управління соціальним розвитком у закладах культури залишається недостатньо дослідженою. Зокрема, потребує подальшого теоретичного осмислення структура поняття «соціальний розвиток» у контексті культурних інституцій, а також механізми його реалізації через організаційну культуру, соціальну взаємодію та цифрові інструменти управління. Невирішеними залишаються питання оцінювання ефективності соціального розвитку персоналу, формування гнучких управлінських моделей і підвищення рівня соціальної відповідальності працівників у сучасних умовах трансформації культурного простору. Недостатньо опрацьовано й практичні підходи до адаптації управлінських стратегій у період воєнного стану та посткризового відновлення, коли зростає потреба у стійких соціальних механізмах підтримки та мотивації персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Соціальний розвиток персоналу становить важливу складову управління людськими ресурсами, оскільки визначає не лише рівень професійної підготовки працівників, а й якість соціально-психологічного клімату в організації. Для закладів культури цей



процес має особливе значення, адже результативність їхньої діяльності безпосередньо залежить від рівня креативності, залученості та соціальної відповідальності персоналу [11; 12].

Соціальний розвиток персоналу є складним процесом, що охоплює як професійну, так і соціальну компоненти. Він визначається як система програм і заходів, спрямованих на підвищення соціальних компетенцій, емоційного інтелекту та рівня комунікаційних навичок працівників. За Петровим і Шевченком [14], соціальний розвиток включає розвиток соціальної адаптивності, уміння спілкуватися та вирішувати конфлікти, а також формування позитивного психологічного клімату в колективі.

О. Романенко [13] трактує соціальний розвиток як процес активного навчання та вдосконалення особистісних якостей співробітників, необхідних для підтримки творчого середовища й дотримання високих професійних стандартів у культурних установах. Автор також підкреслює, що соціальний розвиток охоплює формування етичних норм і розвиток взаємовідносин, які забезпечують довіру в колективі та підтримку довгострокових партнерських зв'язків у робочому середовищі.

Девід Гест [12] зазначає, що соціальний розвиток відіграє ключову роль у стратегічному управлінні людськими ресурсами. Він сприяє підвищенню мотивації та залученню співробітників до активної участі в процесі прийняття управлінських рішень, а також допомагає культурним установам зберігати висококваліфікований персонал і створювати сприятливі умови для розвитку інновацій та творчих ініціатив.

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до визначення цього поняття. Одні автори формують чіткі дефініції, інші ж акцентують увагу на окремих аспектах - задоволенні базових соціальних потреб, розвитку комунікативних навичок чи стратегічній ролі управління персоналом. Для систематизації наукових підходів до трактування терміну наведено таблицю 1.



Таблиця 1

Визначення та підходи до поняття «соціальний розвиток»

Автор(и)	Визначення	Джерело
Гавриленко, Г.	Соціальний розвиток персоналу – це процес формування та вдосконалення соціальних компетенцій працівників, спрямований на підвищення їхньої здатності до ефективної взаємодії в колективі.	[11]
Романенко, О.	Соціальний розвиток розглядається як процес активного навчання, спрямованого на формування етичних норм, цінностей і довіри у колективі.	[13]
Шевченко, Ю., Петров, В.	Соціальний розвиток у трудовому колективі – це створення умов для ефективної комунікації, розв’язання конфліктів і формування позитивного психологічного клімату.	[14]
Guest, D.	Соціальний розвиток розглядається як стратегічний напрям управління людськими ресурсами, що сприяє підвищенню залученості, мотивації та стабільності організації.	[12]
Maslow, A.	Соціальний розвиток пов’язаний із задоволенням базових соціальних потреб (належність, визнання, самореалізація), що є умовою продуктивної діяльності.	[15]
Thompson, N.	Соціальний розвиток розуміється як розвиток здатності до соціальної адаптивності, співпраці та міжособистісного розуміння у професійному середовищі.	[16]



Аналіз наведених визначень показує, що більшість дослідників розглядають соціальний розвиток як процес формування соціальних компетенцій і навичок, необхідних для ефективної взаємодії в колективі [11; 13; 14]. Водночас зарубіжні автори трактують його значно ширше, підкреслюючи стратегічне значення соціального розвитку для забезпечення стабільності й конкурентоспроможності організації [12]. У психологічних і соціологічних концепціях основна увага приділяється потребам у спілкуванні, самореалізації та розвитку емоційного інтелекту [15; 16].

Основні компоненти соціального розвитку персоналу визначаються як ключові елементи, що забезпечують гармонійний розвиток працівників у професійному та соціальному середовищі. Вони сприяють адаптації до умов праці, підвищенню рівня взаємодії в колективі та формуванню сприятливого психологічного клімату. У наукових дослідженнях до основних складових соціального розвитку відносять емоційний інтелект, соціальну адаптивність, комунікативні навички, соціальну відповідальність, етику та лідерські якості (рис. 1).

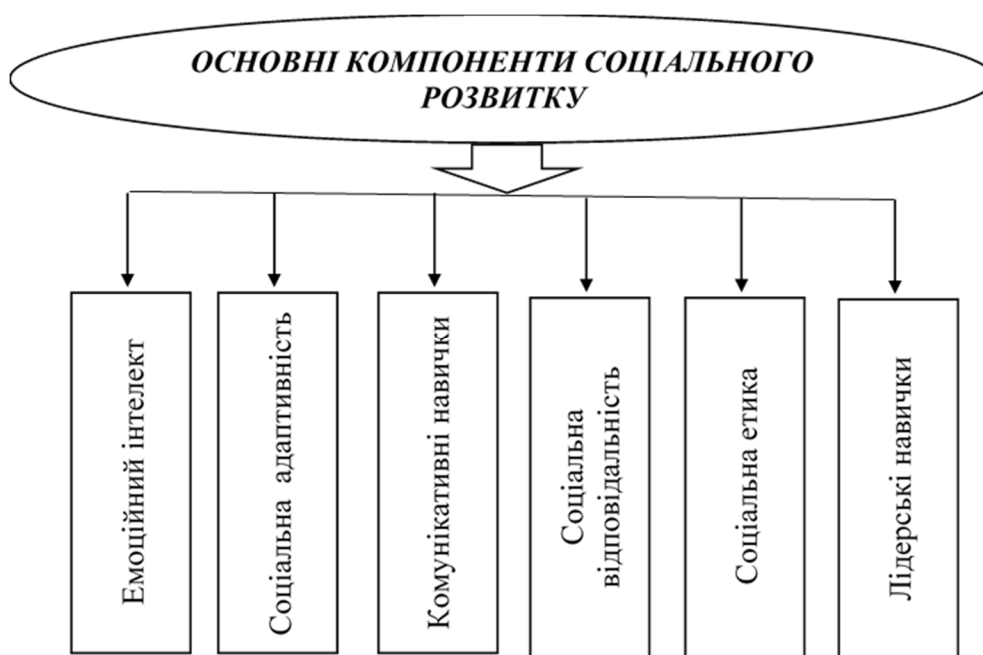


Рисунок 1. Основні компоненти соціального розвитку персоналу



Емоційний інтелект є фундаментальним компонентом соціального розвитку. Він охоплює здатність розпізнавати, розуміти й регулювати власні емоції та емоції інших людей. Для закладів культури ця складова має особливе значення, оскільки забезпечує ефективну комунікацію, зменшує ризик конфліктів та створює передумови для командної взаємодії [17].

Соціальна адаптивність означає здатність працівників пристосовуватися до змінних умов праці та соціального середовища. У динамічній діяльності культурних установ ця компетенція визначає гнучкість реагування на виклики та сприяє зміцненню командної роботи [18].

Тісно з цим пов'язані комунікативні навички. Вони включають уміння передавати й отримувати інформацію, слухати співрозмовника та формувати конструктивний зворотний зв'язок. Розвинена комунікація підвищує узгодженість дій колективу й робить спільну роботу більш ефективною [19].

Соціальна відповідальність характеризує готовність працівників брати участь у суспільно значущих проєктах і діяти на користь громади. Для культурних установ ця складова є визначальною, оскільки вони виконують роль соціальних інституцій, що впливають на формування цінностей суспільства [20].

Етика, своєю чергою, відображає дотримання моральних норм і професійних стандартів у взаємодії працівників. Підтримка високих етичних вимог формує довіру як усередині колективу, так і у відносинах із громадськістю, сприяючи зростанню репутації установи [21].

Лідерські навички завершують систему компонентів соціального розвитку. Вони поєднують уміння надихати колег, мотивувати команду, приймати стратегічні рішення та ефективно вирішувати конфлікти. У культурних закладах лідерство є ключовим фактором формування згуртованих і творчих колективів, здатних реалізовувати складні проєкти [22].

У сукупності зазначені компоненти утворюють цілісну систему, яка визначає якість соціального розвитку персоналу. Їхній комплексний розвиток дозволяє культурним установам забезпечувати високий рівень залученості



працівників, сприяти інноваційності та підтримувати гармонійну робочу атмосферу.

Організаційна культура визначає систему цінностей, норм і моделей поведінки в колективі та безпосередньо впливає на соціальний розвиток персоналу. У наукових працях наголошено, що послідовний розвиток соціальних компетенцій формує сприятливий психосоціальний клімат, який підвищує ефективність колективного творчого процесу та сприяє досягненню організаційних цілей [11; 13; 14]. З позицій стратегічного управління персоналом соціальний розвиток виступає складником довгострокової організаційної стійкості і збереження кадрового потенціалу [12; 22].

Особливості управління соціальним розвитком у закладах культури зумовлені їхніми унікальними функціями: збереженням культурної спадщини, освітньою діяльністю та активною громадською взаємодією. Вплив на формування цінностей і культурної ідентичності суспільства підвищує вимоги до етичних стандартів і соціальної відповідальності персоналу, що, своєю чергою, посилює роль організаційної культури як середовища для розвитку працівників [11; 20].

Культура організації в культурних установах, як правило, вирізняється високим рівнем креативності, відкритістю до нововведень і акцентом на командну роботу; підтримка самовираження та інновацій корелює з більшою залученістю і задоволеністю працівників [13; 14]. На відміну від цього, у комерційних підприємствах домінують орієнтація на фінансову ефективність, стандартизовані процедури та жорсткіша ієрархія, що зумовлено відмінними стратегічними цілями й метриками успіху [23–25; 12].

Для систематизації відмінностей узагальнено результати досліджень організаційної культури [23–25] у поєднанні із сучасними напрацюваннями щодо управління персоналом і соціальної відповідальності [12; 20; 22]. На цій основі укладено порівняльну таблицю (табл. 2).



Таблиця 2.

Організаційна культура у комерційних підприємствах та закладах культури

Критерій	Комерційні підприємства	Заклади культури
Стратегічна орієнтація	Максимізація прибутку, ринкова позиція	Збереження культурної спадщини, задоволення суспільних потреб
Критерії успіху	Фінансові показники, продуктивність, конкурентоспроможність	Соціальний ефект, культурна цінність, рівень залучення громади
Стиль керівництва	Ієрархічний, орієнтований на контроль	Колегіальний, демократичний, підтримка творчості
Структура мотивації	Фінансові винагороди, бонуси, кар'єрне зростання	Моральне визнання, творча самореалізація, суспільна значущість
Толерантність до невизначеності	Помірна, ризики зводяться до мінімуму	Вища, готовність працювати в умовах творчої невизначеності
Роль креативності	Вторинна, як інструмент конкурентної переваги	Центральна, як засіб професійної діяльності
Фінансування	Стабільні джерела, інвестиції, кредитування	Залежність від бюджетних програм, грантів і донорської підтримки
Волонтерство / громадська взаємодія	Рідкісне явище, як частина CSR	Часто ключовий елемент роботи закладу
Зовнішні партнери	Бізнес-структури, інвестори, постачальники	Громадські організації, органи влади, освітні заклади, ЗМІ

Узагальнюючи, організаційна культура закладів культури, на відміну від комерційних організацій, базується на цінностях творчості, інноваційності та соціальної відповідальності. Вона створює умови для розвитку персоналу, формує атмосферу довіри та підсилює участь працівників у прийнятті управлінських рішень, що зміцнює як внутрішню згуртованість, так і суспільну роль культурних установ.

Інноваційні підходи в управлінні соціальним розвитком у закладах культури мають специфіку, пов'язану з особливостями їхньої діяльності. Якщо у бізнес-сфері поширеним є використання комплексних цифрових платформ для



навчання персоналу, то у театрах, музеях чи бібліотеках інновації набувають переважно прикладного характеру [26; 27].

Серед дієвих інструментів варто відзначити проведення онлайн-лекцій і майстер-класів від провідних діячів культури, що дає можливість обміну досвідом із міжнародними колегами. Важливим напрямом є створення цифрових архівів, баз знань і відеозаписів вистав чи мистецьких заходів, які використовуються для аналізу та вдосконалення професійної майстерності. У бібліотеках і музеях ефективним інноваційним підходом стає застосування інтерактивних форматів - екскурсій, цифрових виставок, що розширюють як освітні можливості персоналу, так і коло відвідувачів [28; 29].

Інноваційні практики також реалізуються через партнерські програми з університетами та мистецькими школами, у межах яких проводяться креативні лабораторії, спільні проєкти й воркшопи. Такі формати поєднують традиційне навчання з новими методами, сприяючи розвитку креативності, обміну досвідом та залученню працівників до інноваційної діяльності [26].

У підсумку, інновації у сфері соціального розвитку персоналу закладів культури передусім спрямовані не на заміну практичного навчання, а на його доповнення та збагачення. Вони створюють нові можливості для професійного вдосконалення, міжнародної співпраці та підвищення соціальної ролі культурних установ.

Зовнішня взаємодія є однією з визначальних умов ефективності управління соціальним розвитком у закладах культури. Вона охоплює співпрацю з органами державної влади, освітніми закладами, культурними інституціями, громадськими організаціями, бізнес-структурами та засобами масової інформації. Така взаємодія забезпечує доступ до ресурсів, створює можливості для професійного зростання персоналу та сприяє підвищенню соціального статусу установи [15; 26].

Особливо важливою є співпраця з освітніми закладами. Вона надає доступ до нових методик, сучасних досліджень і молодих фахівців, які можуть



долучатися до діяльності культурних організацій у рамках практик і стажувань. Партнерство з громадськими організаціями сприяє розвитку соціально орієнтованих проєктів, волонтерського руху та крос-секторальних ініціатив. Взаємодія з органами державної влади забезпечує нормативно-правову підтримку, фінансування й інтеграцію закладів культури у ширші соціальні програми [26; 29]. На рис. 2 наведено схему взаємодії закладів культури з основними зовнішніми партнерами та їхні ключові функції.

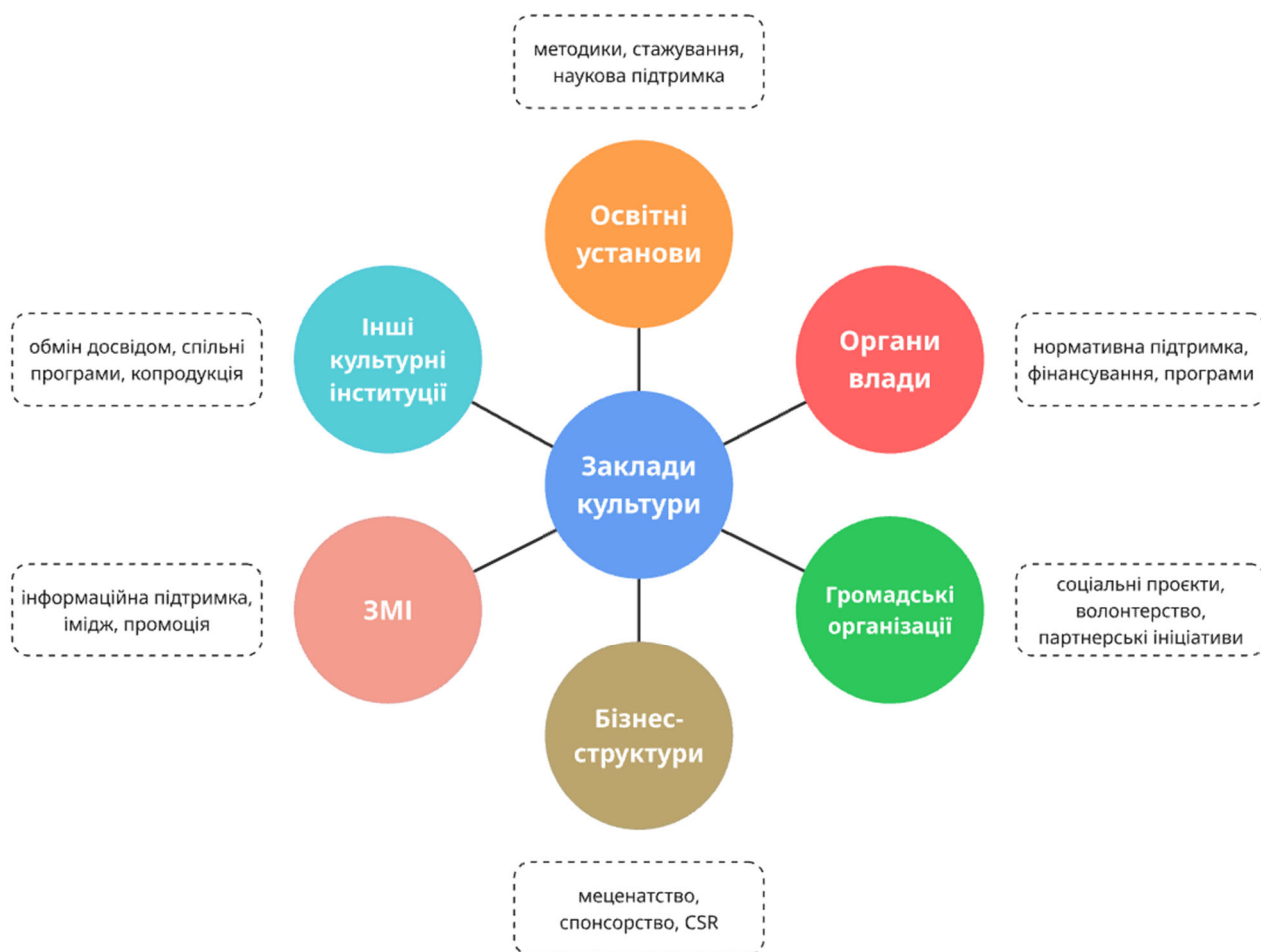


Рисунок 2. Схема взаємодії закладів культури із зовнішнім середовищем

Важливим напрямом є партнерство з бізнес-структурами. Хоча воно менш поширене, ніж у комерційних секторах, однак дає можливість отримувати фінансову підтримку через меценатство, корпоративні соціальні програми або спонсорські угоди. Засоби масової інформації відіграють роль у формуванні публічного іміджу та поширенні інформації про діяльність установи, що підвищує рівень суспільної довіри [20; 27].



Таким чином, зовнішня взаємодія закладів культури формується як багаторівнева система партнерств, де кожен суб'єкт виконує свою специфічну функцію. Її розвиток забезпечує сталість роботи установ, підвищує якість соціального розвитку персоналу та сприяє інтеграції культури в ширші суспільні процеси.

Управління соціальним розвитком у закладах культури супроводжується низкою труднощів, що обмежують ефективність реалізації відповідних програм. Вони зумовлені як зовнішніми чинниками (економічна нестабільність, залежність від державного фінансування), так і внутрішніми особливостями організацій (специфіка діяльності, кадрова структура, організаційна культура) [11; 12; 26].

Однією з найсуттєвіших проблем є обмежене фінансування, адже культурні установи значною мірою залежать від державного бюджету та грантових програм, що створює ризики неповного або нерегулярного ресурсного забезпечення [26]. Не менш відчутним викликом виступає кадровий дефіцит і відтік фахівців, оскільки молоді спеціалісти часто обирають комерційний сектор із вищим рівнем оплати праці та кращими кар'єрними перспективами [13; 22].

Додатковою проблемою є формальне ставлення до програм розвитку: за відсутності чітких індикаторів ефективності заходи з підвищення кваліфікації нерідко виконуються декларативно [12; 23]. Своєю чергою, низький рівень цифрових компетентностей у частини працівників ускладнює інтеграцію інноваційних підходів до навчання та комунікації [27; 29]. Важливим бар'єром лишається й опір змінам у колективах: традиційність та ієрархічність у культурних установах перешкоджають упровадженню сучасних методів управління [24; 25]. Нарешті, відсутність системної оцінки результативності програм соціального розвитку, зокрема єдиних стандартів і показників, обмежує можливості стратегічного планування [20].

Для наочності основні проблеми та можливі напрями їх подолання наведено в табл. 3.



Таблиця 3

Проблеми управління соціальним розвитком у закладах культури та можливі напрями їх подолання

Проблема	Можливі напрями подолання
Обмежене фінансування	Диверсифікація джерел доходів (гранти, меценатство, партнерства) [20; 26]
Кадровий дефіцит	Співпраця з університетами, програми стажувань, нематеріальна мотивація [13; 22]
Формальне ставлення до розвитку	Впровадження систем КРІ та регулярної оцінки результатів [12; 23]
Низький рівень цифрових компетентностей	Цільові тренінги, менторські програми, використання простих цифрових інструментів [27; 29]
Опір змінам	Формування інклюзивної організаційної культури, лідерство, орієнтоване на підтримку [24; 25]
Відсутність оцінки результативності	Розробка стандартизованих показників соціального розвитку [20]

Висновок. Управління соціальним розвитком у закладах культури формується на основі унікальних завдань цих установ - збереження культурної спадщини, формування цінностей і підтримки суспільної згуртованості. Це визначає відмінність управлінських стратегій у порівнянні з бізнес-сферою та вимагає використання адаптивних моделей, орієнтованих на розвиток креативності, етики й соціальної відповідальності.

Перспективність цього напрямку полягає у впровадженні інноваційних практик навчання, розвитку партнерських зв'язків і використанні цифрових інструментів для збагачення професійного досвіду. Важливою умовою



залишається інтеграція закладів культури в ширші суспільні процеси через співпрацю з освітніми, громадськими та державними інституціями.

Подальші дослідження доцільно зосередити на розробці практичних механізмів оцінювання результатів соціального розвитку, а також на формуванні моделей, здатних забезпечити стабільність і конкурентоспроможність культурних установ в умовах постійних соціально-економічних змін.

Список використаних джерел

1. Шостак В., Москвич О., Столярчук Н. Заклади культури і мистецтв: інноваційне управління, культурні практики і креативні форми дозвілля. *Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку*, 2025, вип. 50, с. 353–361. URL: <https://zbirnyky.rshu.edu.ua/index.php/ucpmk/article/download/984/1887>
2. Шалінський І., Забужко А. Управління сталим розвитком організацій культурної сфери в сучасних умовах. *Сучасне мистецтво*, 2023, вип. 19, с. 214–222. URL: <http://sm.mari.kyiv.ua/article/view/298722/302776>
3. Бітюк І. М., Бердичевська О. О. Перспективи розвитку сфери культури у період воєнного стану. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*, 2023, № 4 (110), с. 96–99. URL: <http://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/download/222/210>
4. Єльнікова Г., Жук М., Кретович С. Адаптивне управління закладами освіти в умовах воєнного стану в Україні. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Pedagogics*, 2023, т. 16, № 31. URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/download/599/507>
5. Беляєва О. П. Ефективне управління командою педагогічного колективу в умовах кризових явищ. *Видавничий дім «Гельветика»*, 2022, вип. 10. URL: http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2022/1/1_2022.pdf#page=10
6. Finin G. I. Формування соціальної компетентності педагогічних кадрів у сучасному освітньому просторі. *Вісник НЮУ імені Ярослава Мудрого. Серія:*



- Філософія, філософія права, політологія, соціологія*, 2021, т. 51, № 4, с. 34–45. URL: <http://fil.nlu.edu.ua/article/download/241996/242021>
7. Дворник О. Розвиток соціальної компетентності вчителів у контексті сучасних викликів освітнього процесу: аналіз і перспективи. 2024. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/740977/1/ZbForumSOIS-2024.pdf#page=288>
8. Kamińska M. Соціальний потенціал вчителів у професійному середовищі. *Educological discourse*, 2024, т. 1 (44), с. 131–150. URL: <https://www.od.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/download/1110/896>
9. Вербовський І. А., Бакуменко Т. К. Сучасні вимоги до керівників освітніх закладів: компетенції, здібності та навички. *Перспективи та інновації науки (Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицина»)*, 2023, вип. 33, с. 108–119. URL: <https://eprints.zu.edu.ua/39689/>
10. Іванов Є. В. Соціально-психологічний клімат як фактор ефективності колективу. *Вісник Міжнародного економіко-гуманітарного університету імені Академіка Степана Дем'янчука. Серія: Педагогіка та психологія*, 2025, вип. 2, с. 62–67. URL: <https://journals.megu.rovno.ua/index.php/ped-psyh/article/download/56/54>
11. Гавриленко Г. Соціальний розвиток персоналу організацій: монографія. Київ: НАДУ, 2019. 312 с.
12. Guest D. Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 2017, Vol. 27, No. 1, p. 22–38. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
13. Романенко О. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ, 2020. 280 с.
14. Шевченко Ю., Петров В. Управління персоналом: соціальний аспект. Київ: КНЕУ, 2018. 224 с.
15. Maslow A. H. *Motivation and personality*. New York: Harper & Row, 1954. 411 p.
16. Thompson N. *People skills*. London: Palgrave, 2016. 288 p.



17. Goleman D. Emotional intelligence. New York: Bantam Books, 1995. 352 p.
18. Pulakos E. D., Arad S., Donovan M. A., Plamondon K. E. Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 2000, Vol. 85, No. 4, p. 612–624. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>
19. Hargie O. Skilled interpersonal communication: Research, theory and practice. 5th ed. London: Routledge, 2011. 576 p.
20. Carroll A. B. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 1999, Vol. 38, No. 3, p. 268–295. DOI: <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
21. Ferrell O. C., Fraedrich J., Ferrell L. Business ethics: Ethical decision making & cases. 12th ed. Boston: Cengage, 2019. 688 p.
22. Northouse P. G. Leadership: Theory and practice. 9th ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2021. 528 p.
23. Schein E. H. Organizational culture and leadership. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010. 464 p.
24. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. Cultures and organizations: Software of the mind. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2010. 561 p.
25. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and changing organizational culture. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011. 288 p.
26. OECD. Culture and local development: Maximising the impact. Paris: OECD Publishing, 2019. 200 p.
27. Schwab K. The fourth industrial revolution. Geneva: World Economic Forum, 2016. 192 p.
28. Stone D. L., Deadrick D. L. Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 2015, Vol. 25, No. 2, p. 139–145. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.003>
29. Smith P. Digital transformation in cultural institutions. London: Routledge, 2020. 230 p.