

КОНКУРЕНТНА ОПЛАТА ПРАЦІ

Базовий звіт

DOI: 10.70719/respol.2025.99

2025



Зміст

Перелік скорочень	5
Цілі та методологія	7
1. Вступ	9
1.1. Актуальність дослідження	9
1.2. Мета та завдання дослідження	10
1.3. Методологія дослідження	10
2. Фінансування закладів культури в Україні	15
2.1. Законодавче визначення підходів до фінансування	15
2.2. Дані з фінансування за рахунок Державного та місцевих бюджетів	20
2.3. Порівняння фінансування закладів культури в Україні та за кордоном	25
3. Чинна система оплати праці в культурній сфері України	28
3.1. Огляд нормативно-правової бази оплати праці бюджетних установ	28
3.2. Огляд нормативно-правової бази оплати праці в закладах сектору культури	30
Основні законодавчі та нормативні акти	30
Посадовий оклад	32
Надбавки та доплати, преміювання	36
Додаткові виплати для працівників окремих видів закладів культури	39

Авторська винагорода	43
Питання пенсійного забезпечення	44
3.3. Роль колективних договорів	45
4. Аналізування розриву в оплаті праці в культурній сфері України	47
4.1. Загальний стан оплати праці у сфері культури	47
4.2. Опитування працівників культури	50
4.3. Розрив між державним/комунальним і приватним секторами	57
4.4. Штатний розпис та організаційні моделі	59
4.5. Заповненість штатів та брак кадрів	62
4.6. Структура фонду оплати праці	68
Театри	68
Концертні організації	72
Музеї	75
Національні заповідники	78
Бібліотеки	80
Цирки	82
Центри культури та дозвілля	84
5. Міжнародний досвід конкурентної оплати праці в культурному секторі	88
5.1. Норми права ЄС	88
5.2. Головні моделі фінансування культури	94

5.3. Досвід Німеччини	96
5.4. Досвід Польщі	101
5.5. Приклади інших країн	108
Нормативне регулювання	108
Структура штатного розпису	110
Базові оклади	111
Система мотивацій, доплати та премії	112
6. Висновки	113
7. Додатки	118
Заклади зі статусом «національний», для яких застосовують додатковий коефіцієнт	118
Перелік посад працівників, які мають право на додаткові виплати, зокрема за вислугу років	119
Перелік закладів культури, по яких зібрано дані для аналізування штатних розписів та структури оплати праці	120

Перелік скорочень

ВВП	Валовий внутрішній продукт
ДБ	Державний бюджет
ЄС	Європейський Союз
ЄТС	Єдина тарифна сітка
ЗП	Заробітна плата
КМУ	Кабінет Міністрів України
КПЕ	Ключові показники ефективності (англ. Key Performance Indicators)
МБ	Місцеві бюджети
МКСК	Міністерство культури та стратегічних комунікацій України
НЗК	Національний заклад культури
ОТГ	об'єднана територіальна громада
БКУ	Бюджетний кодекс України
ПКУ	Податковий кодекс України
RES-POL	Проєкт «Швидка експертна підтримка політики у сфері культури та медіа в Україні» (Rapid Expert Support for Culture and Media Policies in Ukraine)

Автори базового звіту

Євген Ангел – експерт Інституту економічних досліджень та політичних консультацій;

Олександра Бетлій – експертка Інституту економічних досліджень та політичних консультацій.

Рецензент:

Володимир Воробей – керівник групи ключових експертів проєкту RES-POL, директор агенції економічного розвитку PPV, директор Центр «Регіональний розвиток», член Наглядової ради УКФ.

Літературна редакторка: **Анна-Марія Волосацька**;

Дизайнер: **Ємець Богдан, Ольга Мацьків**.

Зміст цього базового звіту є відповідальністю Громадської спілки «Центр “Регіональний розвиток”» і не обов’язково відображає позицію Європейського Союзу.

Цілі та методологія

Цей базовий звіт розроблений у рамках проєкту [RES-POL](#) (Rapid Expert Support for Culture and Media Policies in Ukraine), що здійснює ГС «Центр “Регіональний розвиток”» Агенції економічного розвитку [PPV](#) за фінансової підтримки Європейського Союзу.

Проєкт RES-POL має на меті посилити функціональну спроможність [Міністерства культури та стратегічних комунікацій](#) і його відомств (Українського інституту книги, Українського культурного фонду, Державного агентства України з питань мистецтв та мистецької освіти й Українського інституту національної пам'яті).

Тривалість проєкту RES-POL – від січня 2024-го до липня 2025 року.

У фокусі проєкту RES-POL – чотири сектори (Мистецтво та культура, Культурна спадщина, Креативні індустрії та Медіа) і понад 20 підсекторів (індустрій та видів мистецької діяльності). Окремо RES-POL розглядає 10 істотних питань розвитку культури (конкурентна оплата праці, ефективність державних підприємств у сфері культури, фінансування креативних індустрій, моделі фінансування культурних послуг, громади та культурна спадщина, інтеграція з ЄС та культурна політика тощо).

Методологія проєкту передбачає:

- Визначити істотні питання політики в секторах та підсекторах і описати їх в аналітичних записках та базових звітах;
- Проаналізувати 10 істотних питань розвитку культури у фокусі проєкту й описати їх у базових звітах;
- Напрацювати й описати у стратегічних брифах пропозиції політик щодо істотних питань секторів та 10 істотних питань розвитку культури;
- Випрацювати зміни до кількох нормативно-правових актів та/або розробити концепції пілотних проєктів, щоби впровадити створені у проєкті політики;

- Проаналізувати європейський досвід планування та впровадження політик, оцінити деякі політики у сфері культури в Україні та оцінити інституційну спроможність відомств у сфері управління Міністерства культури та стратегічних комунікацій;
- Напрацювати концепції та дорожні моделі реформування мережі закладів культури та системи державного фінансування.

Проект RES-POL активно залучає заінтересовані сторони на всіх етапах розроблення політик. Інформація про напрацювання проекту доступна на сторінці [RES-POL y Facebook](#).

Мета цього базового звіту – визначити підходи, які сьогодні застосовують для оплати праці в секторі культури України, та оцінити можливості для визначення оплати праці для працівників на конкурентному рівні на основі вивченого досвіду різних країн.

Методологія підготовки базового звіту передбачає:

- Опрацювати істотні питання оплати праці в сфері культури;
- Провести кабінетне дослідження про стан та динаміку оплати праці;
- Провести глибинні інтерв'ю із заінтересованими сторонами (учасниками ринку, представниками екосистем та середовищ, дотичними державними установами й організаціями);
- Сформулювати списки істотних питань політики в сфері оплати праці;
- Верифікувати із заінтересованими сторонами та описати істотні питання політики;
- Підготувати рекомендації для подальшого розроблення політик, які розв'язуватимуть визначені істотні питання.

Цей базовий звіт стосується Істотного питання політики 6: конкурентна оплата праці.

1. Вступ

1.1. АКТУАЛЬНІСТЬ ДОСЛІДЖЕННЯ

Історія України свідчить, що культура – надважлива для безпеки країни. Це про ідентичність, захист культурної спадщини, збереження культурних традицій та подальший розвиток культури, її експансія. Культурна дипломатія сприяла та сприяє поширенню підтримки України у світі.

Важливо, що сектор культури – це люди, які працюють у різноманітних закладах культури та докладають зусиль для розвитку держави. На жаль, в Україні сфера культури ніколи не була у пріоритеті держави, а тому фінансування залишається низьким, а робота сектору зарегульована.

Це призводить до численних проблем, із якими стикається сфера культури. Наприклад, у 2025 році Міністерство культури та стратегічних комунікацій ухвалило [Стратегію розвитку культури](#), де серед іншого визначено проблемою суттєвий вплив кадрів та брак кваліфікованих працівників. Згідно зі Стратегією,

«розмір оплати праці не мотивує молодих спеціалістів обирати фах у сфері культури, а особливо працювати в невеликих населених пунктах. Ця ж проблема змушує кваліфіковані кадри до виходу з професії, зміни сфери діяльності або ж виїзду взагалі за кордон. Крім того, у прифронтових територіальних громадах існує брак як управлінців сфери культури, так і співробітників закладів культури, що мають досвід або необхідні знання».

Статус закладів культури як бюджетних організацій обмежує автономність закладів та не дає змоги їхнім керівникам визначати власні підходи до формування штатного розпису та оплати праці. Рівень оплати праці визначено відповідно до [Закону про культуру](#), [постанови КМУ про Єдину тарифну сітку](#) та [наказу Мінкультури](#), і він сьогодні залишається низьким. У багатьох працівників культури заробітна плата визначена на рівні нижчому за середню в економіці, що часто обмежує розвиток закладів культури в містах та селах.

Розділ 2 надає розуміння, як фінансують заклади культури в Україні. У Розділі 3 представлено опис та аналіз чинної системи оплати праці в секторі культури. У Розділі 4 автори проаналізували штатні розписи закладів культури, щоби зрозуміти основні підходи до їх формування (організаційні моделі, структура фонду оплати праці), а також розглянули дані про нарахування оплати праці та вакансії. Також там коротко окреслено результати опитування працівників культури. Перед тим як перейти до висновків, які представлені в Розділі 6, Розділ 5 присвячений вивченню досвіду інших держав. Рекомендації про зміну підходу до оплати праці представлено в іншому звіті ([стратегічному брифі](#)).

1.2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Мета дослідження – визначити підходи, які сьогодні застосовують до оплати праці в секторі культури України, та оцінити можливості для визначення оплати праці для працівників на конкурентному рівні на основі вивченого досвіду різних країн.

Завдання дослідження:

- проаналізувати підходи до фінансування культури в Україні;
- проаналізувати чинне регулювання з оплати праці в закладах культури;
- проаналізувати штатні розписи закладів культури: структура оплати праці, організаційна структура;
- вивчити міжнародний досвід у сфері оплати праці в закладах культури в низці країн ЄС;
- узагальнити підходи до оплати праці в секторі культури.

1.3. МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Щоб поглибити аналітичну частину дослідження, ми переглянули наявні публікації, дослідження та аналітичні матеріали, присвячені питанням оплати праці у сфері культури, а також фінансуванню закладів культури в Україні та за кордоном. Зокрема також вивчено та враховано аналіз, здійснений в інших компонентах проєкту RES-POL.

Для цілей цього дослідження розглянуто такі типи закладів культури, які перебувають у державній та комунальній власності:

- Театри;
- Музеї та історико-культурні заповідники;
- Бібліотеки;
- Концертні організації;
- Центри культури та дозвілля, клубні заклади;
- Цирки.

На замовлення проєкту було виконане [соціологічне дослідження «Оплата праці в закладах культури»](#). У рамках дослідження проведено глибинні інтерв'ю з керівниками закладів культури та онлайн-опитування працівників закладів культури.

Глибинні інтерв'ю з керівниками закладів культури

Щоб чітко зрозуміти підходи до формування заробітної плати, кадрової політики та основні бар'єри розвитку, було проведено **10 глибинних інтерв'ю** з керівниками закладів культури різних типів.

Інтерв'ю проводили онлайн або телефоном, тривалість – до години. Респондентами стали керівники:

- 3 музеїв (національного, обласного краєзнавчого, місцевого краєзнавчого);
- 3 бібліотек (національної, міської, сільської);
- 2 театрів (національного та обласного рівня);
- 1 філармонії;
- 1 Центру культурних послуг.

Цей етап дав змогу виявити специфіку роботи керівників, відмінності між різними типами установ, труднощі в забезпеченні гідної оплати праці та адаптації до змін у фінансуванні.

Онлайн-опитування працівників закладів культури

Щоб вивчити погляди й досвіди працівників закладів культури, було проведено **кількісне онлайн-опитування**. Опитувальник було розміщено на платформі Lemur, тривалість проходження становила до 15 хвилин. Участь у дослідженні взяли **598 респондентів** з різних регіонів України та різних закладів:

- Театри та концертні організації – 54 респонденти;
- Музеї, заповідники, виставкові галереї – 58 респондентів;
- Бібліотеки – 298 респондентів;
- Клуби, клубні заклади, центри дозвілля – 188 респондентів.

Це дало змогу зібрати інформацію про реальні рівні заробітної плати, системи преміювання, навантаження, ставлення до чинної тарифної сітки та бачення працівників щодо необхідних змін.

Аналізування законодавства

Щоб зрозуміти чинні нормативно-правові обмеження і можливості у сфері оплати праці, ми переглянули законодавство України, яке регулює:

- Фінансування бюджетних установ;
- Застосування єдиної тарифної сітки;
- Особливості оплати праці у сфері культури.

Окрему увагу приділено аналізу чинного переліку професій у сфері культури, що має значення для формування штатних розписів та розрахунку зарплат.

Також розглянуто потенційні зміни, які можуть настати в разі переходу установ культури на інші організаційно-правові форми (наприклад, комунальні некомерційні підприємства), що вплине на гнучкість у формуванні політики оплати праці.

Аналізування фінансових даних

Були зібрані та проаналізовані дані про:

- Видатки державного та місцевих бюджетів на оплату праці працівників культури;

- Регіональні відмінності у фінансуванні та розподілі коштів;
- Штатні розписи окремих установ, які надало Міністерство культури та стратегічних комунікацій України.

Цей аналіз дав змогу ідентифікувати головні відмінності у фінансуванні закладів у сфері культури залежно від типу установи, її підпорядкування та регіонального контексту.

Разом для дослідження проаналізовано дані із 69 закладів культури різних типів. Серед отриманих даних:

- Штатні розписи за 2021-й та 2024 рік;
- Кількість штатних одиниць;
- Середньооблікова кількість штатних одиниць (2021-й та 2024 рік);
- Кількість вакансій (на 01.01.2021 та 01.01.2024);
- Нарахована заробітна плата (2021-й та 2024 рік).

Рисунок 1. Кількість досліджених закладів культури (за типом)



Вивчення міжнародного досвіду

Щоби сформулювати рекомендації з реформування системи оплати праці у сфері культури, було проаналізовано практики інших країн, зокрема:

- Німеччини – з огляду на практику колективного переговорного процесу та високий рівень захисту прав працівників культури;
- Польщі – як країни з подібним постсоціалістичним спадком та успішною реформою культури в контексті інтеграції до ЄС;
- Окремі приклади нормативного регулювання, складових елементів заробітної плати та інших аспектів оплати праці в інших країнах ЄС (зокрема Франції, Латвії, Литві, Естонії та інших).

Оцінювали через порівняння:

- Моделей фінансування закладів культури;
- Механізмів визначення заробітних плат;
- Органів, які ухвалюють рішення щодо кадрової політики.

Ми брали до уваги досвід держав ЄС передусім тому, що тривають переговори про членство України в ЄС.

Консультації з експертами та заінтересованими сторонами

Окрім анкетування та інтерв'ю, під час дослідження було проведено низку консультацій з експертами з питань публічних фінансів, трудового права, управління культурними закладами, а також працівниками закладів культури та представниками профспілок, щоб уточнити інтерпретацію даних та напрацювати можливо рекомендації.

2. Фінансування закладів культури в Україні

2.1. ЗАКОНОДАВЧЕ ВИЗНАЧЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ФІНАНСУВАННЯ

В Україні більшість закладів культури перебувають у державній або комунальній власності, хоча кількість приватних закладів зростає. При цьому є суттєва відмінність між типами закладів. Зокрема більшість бібліотек належать громадам, а тому й фінансуються передусім за рахунок місцевих бюджетів. Театри та музеї є і державні (окремі з них мають статус національних), і комунальні (є обласні заклади, а є міські). Упродовж років дедалі частіше відкривають приватні музеї, галереї та виставкові центри. Водночас кількість приватних театрів залишається обмеженою.

Таблиця 1. Рівні базової мережі закладів культури

Джерело: [Закон «Про культуру»](#)

Державні	Місцеві
Бібліотеки, музеї, архіви, галереї, заповідники, цирки, театри, філармонії, музичні колективи й ансамблі, культурно-інформаційні та культурно-просвітницькі центри, кіностудії, художні галереї, виставки національного (загальнодержавного) значення тощо.	Бібліотеки, музеї, галереї, заповідники, виставкові зали, театри, філармонії, концертні організації, мистецькі колективи, кінотеатри, кіновідеопрокатні підприємства, об'єднання, палаци і будинки культури, інші клубні заклади, студії, центри народної творчості, центри народної культури, центри культурних послуг, парки культури та відпочинку тощо.
Заклади освіти сфери культури (мистецькі школи, мистецькі ліцеї, фахові мистецькі коледжі, заклади вищої мистецької освіти).	Заклади освіти сфери культури (мистецькі школи, мистецькі ліцеї, фахові мистецькі коледжі, заклади вищої мистецької освіти).

При цьому державні та комунальні заклади є бюджетними установами. Основним джерелом фінансування сфери культури в Україні є відповідно державний бюджет та місцеві бюджети. Розмежування фінансування між рівнями бюджету визначено в [Бюджетному кодексі України](#).

Крім бюджетного фінансування, заклади культури фінансують також за рахунок інших джерел фінансування, що визначено в Законі України «Про культуру»:

- Кошти, що надходять від господарської діяльності;
- Кошти, одержані від надання платних послуг, згідно з основною діяльністю закладів культури;

- Доходи від реалізації в установленому порядку майна, надання в оренду майна;
- Кошти, одержані за роботи (послуги), виконані (надані) закладом культури на замовлення підприємств, установ, організацій та фізичних осіб;
- Благодійні внески, добровільні пожертвування, дарунки у вигляді коштів, матеріальних цінностей, нематеріальних активів, одержані від фізичних та юридичних осіб;
- Гранти вітчизняних і міжнародних організацій;
- Кошти, отримані державними і комунальними закладами культури як відсотки на залишок власних надходжень, отриманих як плата за послуги, що надаються ними згідно з основною діяльністю, благодійні внески та гранти і розміщених на поточних рахунках, відкритих у банках державного сектору;
- Інші не заборонені законодавством джерела.

Таблиця 2. Розмежування видатків між рівнями бюджету для фінансування сектору культури та мистецтва (Джерело: Бюджетний кодекс України)

Державний бюджет	Місцеві бюджети
■ Державні культурно-освітні програми (національні музеї, національні та державні бібліотеки, заповідники, національні та державні культурно-просвітницькі центри, міжнародні культурні зв'язки, державні культурно-освітні заходи, державна підтримка національних театрів, художніх колективів та їх дирекцій, концертних, національних та державних циркових організацій державної форми власності, культурно-мистецькі заходи національних творчих спілок) згідно з переліком, що затвердив Кабінет Міністрів України; ■ Державна підтримка кінематографії; ■ Державна архівна справа та страховий фонд документації; ■ Програми підтримки національних публічних аудіовізуальних медіа, державних онлайн-медіа, друкованих медіа, офіційних друкованих видань, суб'єкта у сфері парламентського мовлення, книговидання.	Бюджети громад: ■ Державні культурно-освітні та театральньо-видовищні програми (сільські, селищні та міські палаци і будинки культури, клуби, центри дозвілля, інші клубні заклади, бібліотеки, театри, музеї, виставки, центри культурних послуг, мистецькі школи, студії, інші заклади культури, включаючи заклади та установи комунальної власності, яким надано статус академічних, національних), зоопарки комунальної власності; ■ Культурно-мистецькі програми місцевого значення. Обласні бюджети: ■ Державні культурно-освітні програми (національні, державні, республіканські Автономної Республіки Крим та обласні заповідники, бібліотеки, музеї та виставки, включаючи заклади та установи комунальної власності, яким надано статус національних); ■ Державні театральньо-видовищні програми (філармонії, художні, музичні колективи і ансамблі, театри, концертні і циркові організації, палаци, будинки культури, інші заклади національного, державного, республіканського Автономної Республіки Крим і обласного значення, інші заклади та заходи в галузі мистецтва, включаючи заклади та установи комунальної власності, яким надано статус національних); ■ Інші державні культурно-мистецькі програми.

При цьому перелік платних послуг, які можуть надавати державні та комунальні заклади культури, чітко регламентує [постанова КМУ](#) (№ 1271 від 12 грудня 2011 року) – інші платні послуги заклади культури надавати не можуть. Платні послуги зокрема передбачають проведення вистав, театральних, музичних, хореографічних постановок, циркових вистав; концертів, фестивалів, конкурсів, бенефісів, естрадних шоу, виставкових, освітніх та інших культурно-мистецьких заходів (проектів), демонстрування відео- і кінофільмів; інформаційно-масових, розважальних та інших заходів; виступів професійних мистецьких колективів, артистичних груп та окремих артистів (виконавців), а також розміщення реклами під час них. Також сюди відносяться проведення занять у студіях, підготовчих групах, групах раннього естетичного розвитку, творчих школах та об'єднаннях, секціях та мистецьких аматорських об'єднаннях, на курсах, у літературно-музичних вітальнях, ігрових кімнатах для дітей та гуртках, а також індивідуального стажування, підвищення кваліфікації, консультацій з питань збереження, дослідження, консервації та реставрації культурних цінностей в бібліотеках, музеях, архівах, спеціалізованих науково-дослідних установах, реставраційних, музейних, інших закладах культури. Перелік платних послуг, які надає заклад, визначають керівники відповідно державних та комунальних закладів.

Порядок визначення вартості та надання платних послуг закладами культури визначено у спільному [наказі Мінкультури та Мінфіну](#). Відповідно до цього наказу:

- Встановлення вартості платної послуги здійснюється на базі економічно обґрунтованих витрат, пов'язаних із її наданням.
- Розмір плати за надання конкретної послуги визначається на підставі її вартості, що розраховується на весь строк її надання та у повному обсязі.
- Собівартість платної послуги розраховується на підставі норми часу для надання такої послуги та вартості розрахункової калькуляційної одиниці часу.
- Заклади культури самостійно визначають калькуляційну одиницю за кожною платною послугою, щодо якої здійснюється розрахунок вартості.
- Зміна вартості платної послуги може здійснюватися у зв'язку із зміною умов її надання, що не залежить від господарської діяльності закладу.

- Заклади культури можуть надавати платні послуги на пільгових умовах, передбачених законодавством (дітям дошкільного віку, учням, студентам, пенсіонерам, інвалідам).
- Вартість платних послуг визначається окремо за кожним видом послуг, які надаються закладами культури, і складається з витрат, безпосередньо пов'язаних з їх наданням.

Перелік статей калькуляції і склад витрат, що входять до таких калькуляційних статей, кожний заклад культури встановлює самостійно та визначає їх у наказі про облікову політику закладу культури. Щоб впорядкувати надання закладами платних послуг, органам місцевого самоврядування доцільно ухвалити положення про надання платних послуг. При цьому перелік платних послуг та ціни заклад повинен узгоджувати з головним розпорядником бюджетних коштів: або Мінкультури, або ж фінансовим управлінням місцевої ради. За наказом складовими вартості платної послуги є:

- Витрати на оплату праці працівників, які безпосередньо надають послуги;
- Нарахування на оплату праці відповідно до законодавства;
- Безпосередні витрати та оплата послуг інших організацій, товари чи послуги яких використовують при наданні платних послуг;
- Капітальні витрати;
- Індексація заробітної плати, інші витрати відповідно до чинного законодавства.

При цьому дуже чітко визначено, як саме розраховують витрати на оплату праці. Зокрема їх обраховують за фактично відпрацьований час (виконаний обсяг роботи) відповідно до затверджених в установленому законодавством порядку умов оплати праці працівників закладів культури.

Одним із джерел фінансування є також оренда приміщень. Її правила визначають [Законом «Про оренду державного і комунального майна» \(№ 157 від 03.10.2019\)](#). Надавати в оренду самостійно заклад культури може тільки до 400 квадратних метрів. Щоб здати більше, орендодавцем стає Фонд держмайна або управління комунальним майном місцевої ради, якщо установа фінансується з місцевого бюджету.

Важливо зазначити, що доходи закладів культури, які вони отримують як плату за послуги, а також гранти, благодійні внески та дарунки, є частиною категорії «Власні доходи» і їх обліковують як надходження до спеціального фонду, відповідно, державного та місцевих бюджетів (залежно від типу власності закладу). Ці кошти надходять на рахунки відповідних бюджетних установ у Держказначействі або в банку, рішення про що ухвалює заклад (відповідно до [Постанови КМУ № 719 від 2 вересня 2015 року](#)). При цьому кошти спочатку зараховують на спеціальний рахунок закладу в Держказначействі, а потім вони можуть бути спрямовані в банк. У Законі «Про культуру» визначено, що «державні і комунальні заклади культури мають право самостійно розпоряджатися надходженнями, одержаними від надання платних послуг та з інших джерел фінансування, не заборонених законодавством, з метою провадження діяльності, передбаченої установчими документами». До того ж щоб зберегти неприбутковий статус бюджетної установи, витрачання коштів має бути пов'язано з її статутною діяльністю, витратами з оплати праці й розвитком. Також видатки за рахунок цих коштів здійснюють відповідно до ухваленого закладом кошторису, який попередньо мав бути погоджений відповідно або Мінкультури для державних закладів та місцевими органами влади для комунальних закладів. Фактично ці кошти не надають суттєвої гнучкості закладам.

Тому є непоодинокі випадки, коли при закладах культури також створюють благодійні фонди або громадські організації, оскільки вони – це маневрене та гнучке фінансування, яке дає змогу фінансувати розвиток, додаткові дослідження, а також іноді здійснювати доплати працівникам закладів культури без обмежень з боку уряду. Так, на ці кошти не поширюються правила черговості здійснення платежів, які уряд вимушено запровадив під час повномасштабної війни через брак коштів в бюджеті (частково послабив у 2024 році). Водночас зведених даних по благодійних фондах саме у сфері культури поки що бракує.

2.2. ДАНІ З ФІНАНСУВАННЯ ЗА РАХУНОК ДЕРЖАВНОГО ТА МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ

Протягом повномасштабної війни скоротилось фінансування культури та мистецтва (код 820 функціональної класифікації) за рахунок Державного бюджету на 20,1 % 2024-го порівняно з 2021 роком (тут і далі власний аналіз даних про фінансування закладів культури на основі відкритих даних ([Open Budget](#))). При цьому порівняно з 2020-м видатки зросли на майже 25 %. Такі відмінні цифри пов'язані з тим, що 2021-го уряд суттєво зменшив фінансування Українського культурного фонду (571 мільйон гривень 2021-го та 216 мільйонів гривень у 2024 році), а також фінансував програми «3801170 Загальнодержавні заходи у сферах культури та мистецтв, охорони культурної спадщини, вивезення, ввезення і повернення культурних цінностей, державної мовної політики, міжнаціональних відносин, релігії та захисту прав національних меншин» (240 мільйонів гривень 2021-го та відсутнє фінансування у 2024 році) та «3801280 Будівництво об'єктів загальнодержавного значення у сфері культури» (525 мільйонів гривень 2021-го та відсутнє фінансування у 2024 році). Також скоротилось фінансування театрів (на 16 %), художніх колективів, концертних та циркових організацій (на 11,4 %).

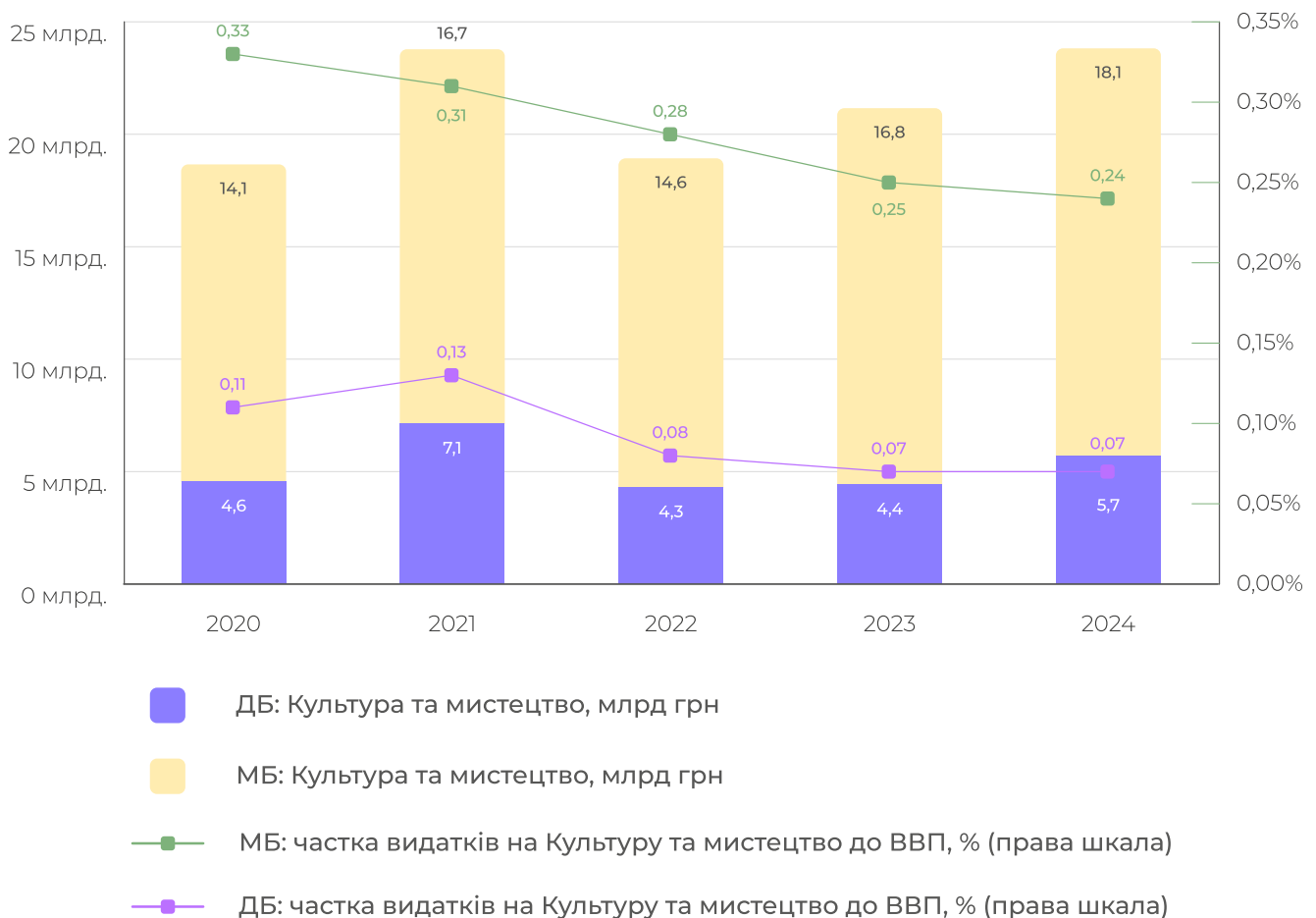
При цьому видатки місцевих бюджетів на сфери культури та мистецтва зросли на 8,8 % 2024-го порівняно з 2021 роком. Зокрема фінансування театрів зросло на 11,4 %.

Частка фінансування закладів культури за кошти місцевих бюджетів становить приблизно 77 % протягом 2020–2024 років (якщо вилучити 2021 рік, коли воно становило 70 % через пікові видатки з Державного бюджету). Видатки на культуру в гривневому еквіваленті 2022-го скоротились до рівня 2020 року, але відновились наступними роками передусім за рахунок місцевих бюджетів, оскільки основним пріоритетом фінансування за рахунок державного бюджету є сектор оборони та безпеки. Водночас фінансування культури скоротилось, якщо врахувати інфляцію. Фінансування культури відчутно скоротилось щодо ВВП: це може бути пов'язано і з тимчасовою окупацією окремих громад, і з іншими пріоритетами місцевих органів влади та зміною структури ВВП.

Рисунок 2. Фінансування сфери культури та мистецтва (КФК 820)

Примітка: ДБ – державний бюджет, МБ – місцеві бюджети

Джерело: Бюджет для громадян ([Open Budget](#))

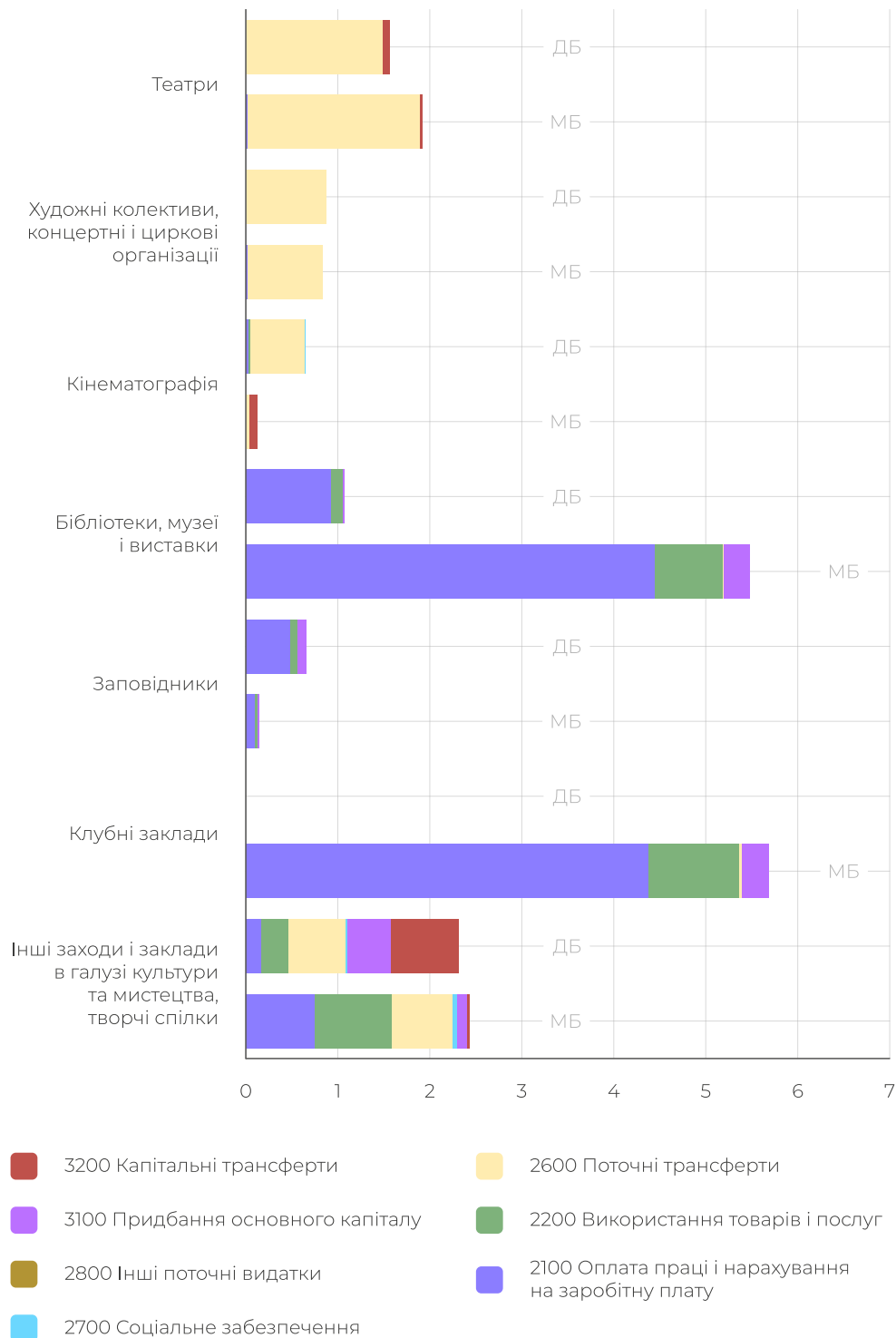


Джерела основного бюджетного фінансування суттєво відрізняються за типами закладів культури. За наявною інформацією на порталі «Бюджет для громадян» (Open Budget) фінансування театрів здійснюється досить рівномірно за рахунок Державного та місцевих бюджетів, оскільки за рахунок державного бюджету фінансують великі заклади культури, хоча їх менша кількість. Фінансування за економічною класифікацією йде як «поточні трансферти», які далі заклади витрачають відповідно до кошторисів. За таким самим принципом фінансують художні колективи, концертні та циркові заклади, а також кінематографію. Місцеві бюджети є переважним джерелом фінансування бібліотек, музеїв та виставок, оскільки вони передусім перебувають у комунальній власності. До того ж приблизно 80 % видатків йдуть саме на оплату праці (частка цих видатків стала дещо меншою 2024-го порівняно з 2021-м через збільшення частки видатків на товари та послуги).

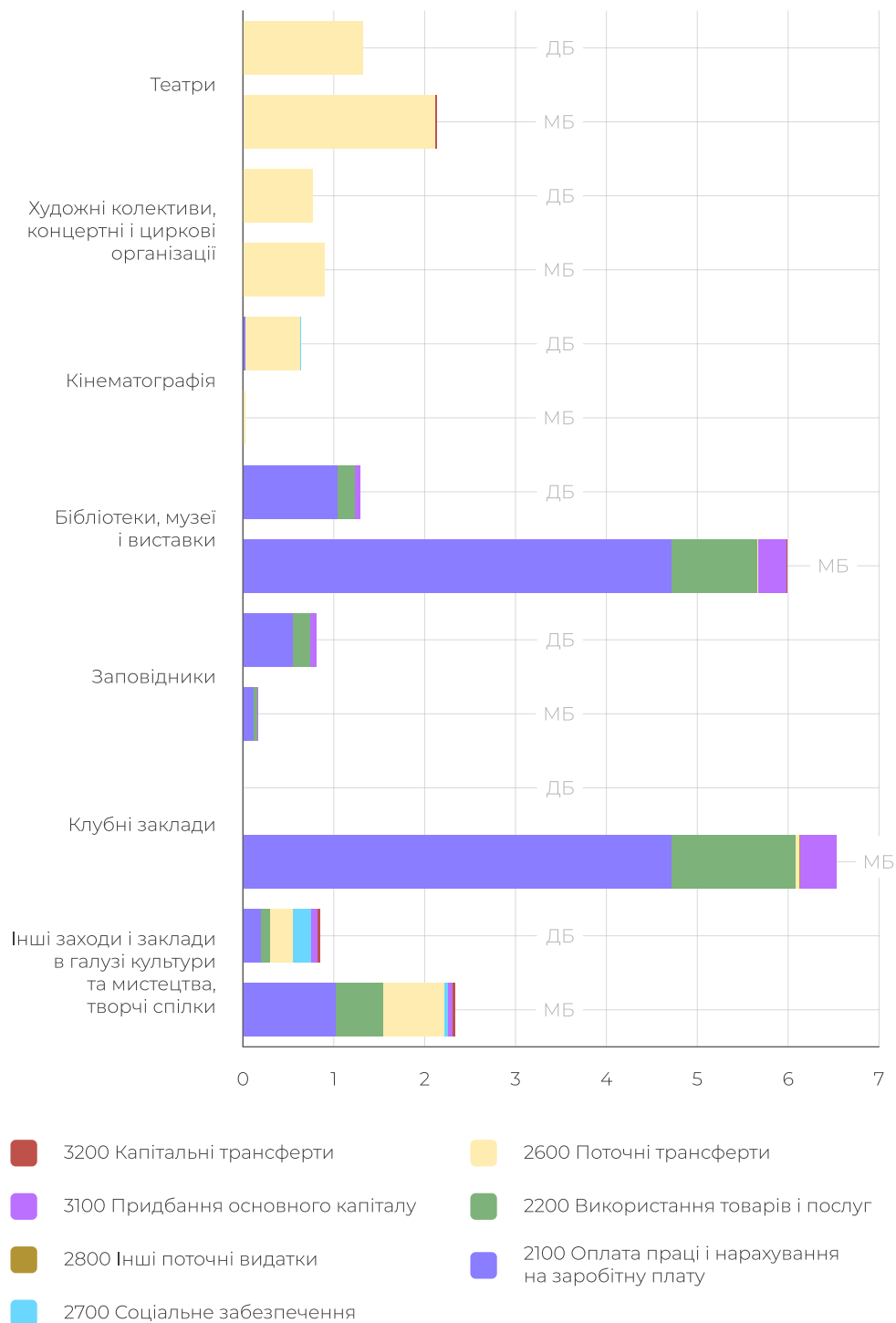
Клубні заклади фінансують лише за рахунок місцевих бюджетів і 77 % припадає на оплату праці.

Рисунок 3. Фінансування сфери культури та мистецтва (КФК 820) у розрізі типів закладів, млрд грн

а) 2021 рік



б) 2024 рік



Примітка: ДБ – державний бюджет, МБ – місцеві бюджети

Джерело: Бюджет для громадян (Open Budget)

Загалом під час повномасштабної війни фінансування культури та мистецтва скоротилось щодо ВВП. Воно також знизилось і щодо сукупних видатків, відповідно, державного та місцевих бюджетів. При цьому хоча видатки за рахунок місцевих бюджетів сукупно 2024-го зросли порівняно з 2021 роком, ситуація суттєво відрізнялась за регіонами.

Таблиця 3. Фінансування сфери культури та мистецтва (КФК 820) за областями

Джерело: Бюджет для громадян (Open Budget)

Зелені цифри позначають регіони, де частка видатків на культуру та мистецтво вища за середній показник по усіх місцевих бюджетах

	Видатки на культуру та мистецтво (КФК 0820) до сукупних видатків відповідного бюджету, %*					Темпи зміни обсягів фінансування, %
	2020	2021	2022	2023	2024	2024-го порівняно з 2021 роком
Державний бюджет	0,35	0,48	0,16	0,11	0,13	-20,09
Місцеві бюджети, всього	2,73	2,79	2,95	2,50	2,58	8,85
Вінницька обл.	2,85	2,92	3,23	2,73	2,89	27,16
Волинська обл.	2,87	3,04	3,08	2,73	2,83	22,01
Дніпропетровська обл.	2,05	2,01	2,11	1,82	2,03	18,02
Донецька обл.	2,15	2,03	2,16	1,40	1,31	-55,99
Житомирська обл.	2,71	3,03	3,00	2,32	2,60	12,92
Закарпатська обл.	2,37	2,70	2,14	2,05	2,28	8,71
Запорізька обл.	2,77	2,81	2,93	2,39	2,13	-23,51
Івано-Франківська обл.	3,23	3,30	3,21	3,03	3,13	16,28
Київська обл.	2,14	2,52	2,39	2,07	2,23	24,82
Кіровоградська обл.	3,18	3,16	3,66	3,27	3,55	34,30
Луганська обл.	3,21	3,05	3,24	2,02	1,67	-83,02
Львівська обл.	2,82	3,14	3,35	2,77	3,27	38,49
м. Київ	2,05	2,17	2,25	1,84	1,73	10,46
Миколаївська обл.	3,26	3,46	3,05	2,91	2,94	14,38

Одеська обл.	2,77	2,96	3,81	2,73	2,75	14,76
Полтавська обл.	3,45	3,45	3,46	3,21	3,47	19,70
Рівненська обл.	3,09	3,14	3,33	3,00	3,20	25,10
Сумська обл.	3,54	3,61	3,98	3,47	3,62	14,93
Тернопільська обл.	3,84	3,32	3,61	3,48	3,72	27,17
Харківська обл.	2,84	2,67	2,85	2,39	2,37	-14,30
Херсонська обл.	3,02	3,14	3,83	2,44	2,14	-53,81
Хмельницька обл.	3,36	3,26	3,63	2,94	3,30	20,02
Черкаська обл.	3,10	3,27	3,34	2,97	3,07	24,70
Чернівецька обл.	2,82	2,67	2,75	2,39	2,38	10,93
Чернігівська обл.	3,73	3,88	3,91	3,57	3,78	24,26

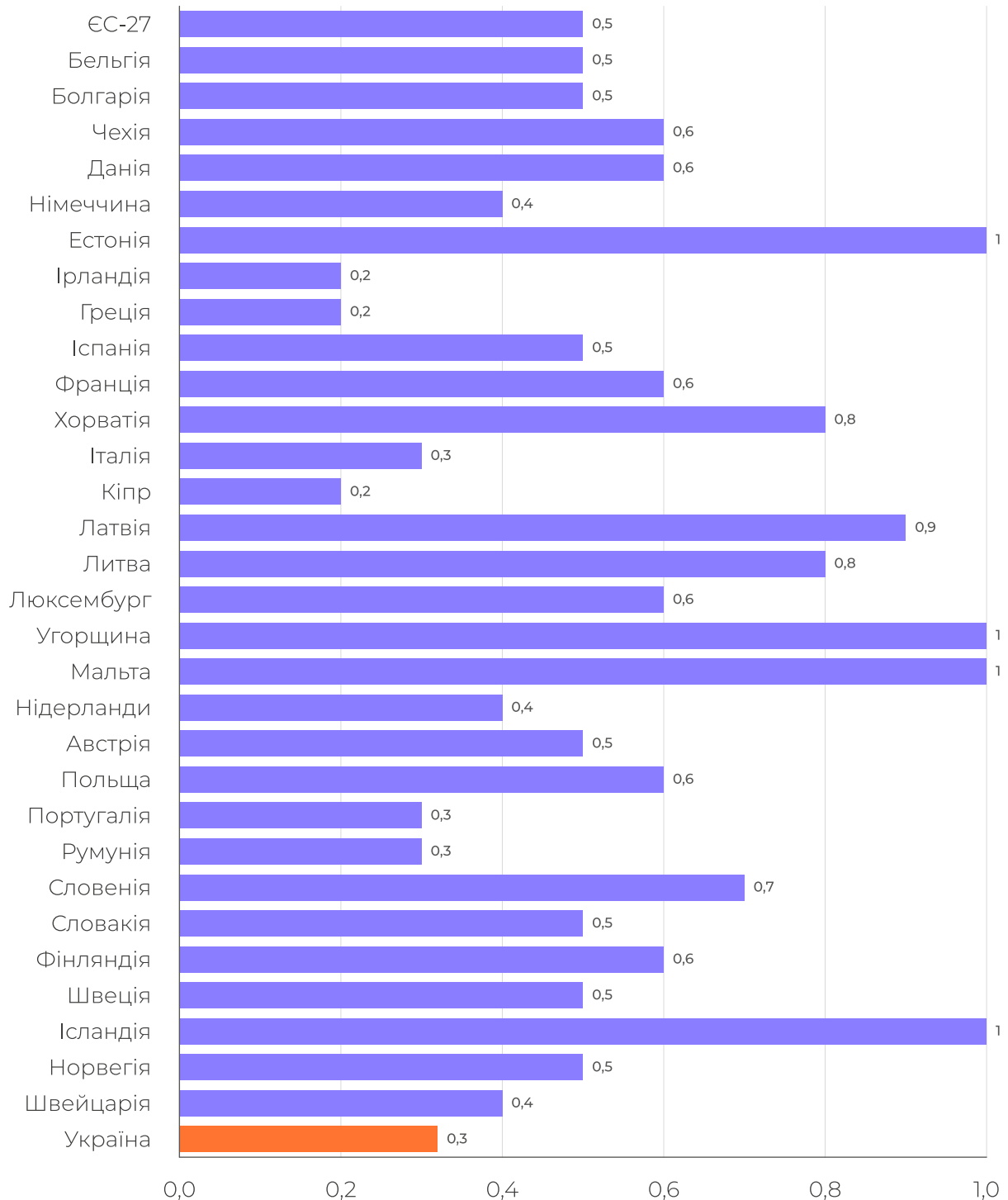
Видатки скоротились в областях, частина яких тимчасово окупована, а також там, де тривають бойові дії. Найбільше видатки на культуру та мистецтво зросли у Львівській та Кіровоградській областях (на понад 34 %), але, наприклад, у безпечній Закарпатській області вони зросли на 8,7 %, що нижче за середній показник. Водночас частково збільшення видатків на культуру та мистецтво не завжди означало збільшення частки видатків порівняно з сукупними видатками відповідної області. Це залежить від загальної бюджетної ситуації в області.

2.3. ПОРІВНЯННЯ ФІНАНСУВАННЯ ЗАКЛАДІВ КУЛЬТУРИ В УКРАЇНІ ТА ЗА КОРДОНОМ

Видатки сектору державного управління щодо ВВП досить відчутно відрізняються між різними державами ЄС. Це залежить від структури галузі, моделі фінансування закладів культури, поширеності закладів культури. У середньому в ЄС-27 частка фінансування становить 0,5 % ВВП, тоді як в Україні фінансування скоротилось до 0,32 %. До того ж у 2020 році фінансування становило 0,44 % ВВП. Однак при цьому, звісно, номінальне фінансування в еквіваленті євро в Україні було і є суттєво нижчим за середні показники по ЄС, оскільки і розмір економіки відчутно менший.

Рисунок 4. Видатки сектору державного управління (для України зведений бюджет) у 2023 році, % ВВП

Джерело: Євростат, Мінфін України



Отже, фінансування закладів культури в Україні значною мірою залежить від типу власності установи та рівня бюджету. Основними джерелами фінансування є державний та місцеві бюджети, але важливу роль відіграють також власні надходження закладів, включаючи платні послуги, оренду приміщень, гранти та благодійні внески. Попри те, що законодавство забезпечує закладам певну самостійність у розпорядженні власними доходами, фактична автономія у витрачанні коштів обмежена необхідністю погоджувати кошториси з органами влади. В умовах повномасштабної війни пріоритети фінансування змістилися в бік оборони, що призвело до суттєвого скорочення частки культури в державному бюджеті. Водночас місцеві бюджети частково компенсували це скорочення, хоча ситуація дуже відрізняється залежно від регіону. Загалом фінансування культури в Україні є нижчим за середні показники країн ЄС і щодо ВВП, і в абсолютних цифрах. Водночас тенденції до створення благодійних фондів свідчать про пошук альтернативних механізмів підтримки культури.

3. Чинна система оплати праці в культурній сфері України

3.1. ОГЛЯД НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЇ БАЗИ ОПЛАТИ ПРАЦІ БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВ

В Україні заклади культури, які перебувають у державній та комунальній власності, є бюджетними установами. Відповідно вони не мають автономії і для них сьогодні регламентують їхні штатні розписи та підходи до оплати праці. Також їх фінансові операції проводять через Держказначейство, що також у певний спосіб обмежує автономію для витрачання коштів. Кошти витрачають відповідно до ухвалених кошторисів, погоджених із розпорядниками бюджетних коштів.

Оплату праці в усіх бюджетних закладах регулює, окрім [Закону про Оплату праці](#), який обов'язковий для всіх суб'єктів господарювання, також [Постанова КМУ про Єдину тарифну сітку \(ЄТС\)](#), № 1298 від 30 серпня 2002 року. ЄТС представляє собою систему тарифних сіток розрядів посад керівників, професіоналів, фахівців, керівників інших структурних підрозділів і технічних службовців, всіх бюджетних установ, включно зі закладами культури.

Визначено 25 тарифних розрядів із тарифними коефіцієнтами від 1 для 1-го розряду до 4,51 для 25-го. Із 1 січня 2024 року посадовий оклад (тарифна ставка) працівника 1-го тарифного розряду визначена в сумі 3195 гривень, що нижче за мінімальну заробітну плату, а тому працівники повинні отримувати доплати принаймні до рівня мінімального розміру. Загалом 14 тарифних розрядів мають посадовий оклад менший від мінімальної заробітної плати, яка у 2025 році становить 8000 гривень. Отже, у такий спосіб знижується диференціація заробітних плат у бюджетних організаціях.

При цьому Постанова про ЄТС також регламентує розміри надбавок працівникам:

- 50 % посадового окладу (ставки заробітної плати, тарифної ставки): за високі досягнення у праці; за виконання особливо важливої роботи (на термін її виконання); за складність, напруженість у роботі. Граничний розмір зазначених надбавок для одного працівника не повинен

перевищувати 50 % посадового окладу. Таке обмеження не поширюється на працівників національних закладів (установ);

- 40 % посадового окладу за почесні звання України, СРСР, союзних республік СРСР «народний», 20 % – «заслужений»;

- За знання та використання в роботі іноземної мови: однієї європейської – 10 %, однієї східної, угро-фінської або африканської – 15 %, двох і більше мов – 25 % посадового окладу (ставки заробітної плати). Надбавки не встановлюють працівникам, для яких, щоб обійняти посаду, вимогами передбачено знання іноземної мови, що підтверджено відповідним документом;

- До 50 % посадового окладу (тарифної ставки): за виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників; за суміщення професій (посад); за розширення зони обслуговування або збільшення обсягу виконуваних робіт. Зазначені види доплат не встановлюють керівникам бюджетних установ, закладів та організацій, їхнім заступникам, керівникам структурних підрозділів цих установ, закладів та організацій, їхнім заступникам;

- До 40 % годинної тарифної ставки (посадового окладу) за роботу в нічний час, якщо вищий розмір не визначено законодавством, за кожен годину роботи від 22:00 до 6:00;

- До 33 % посадового окладу (ставки заробітної плати) за вчене звання, до 25 % – доцента, старшого наукового співробітника, старшого дослідника – у граничному розмірі 25 % посадового окладу (ставки заробітної плати). Зазначену доплату встановлюють працівникам, якщо їхня діяльність за профілем збігається з наявним вченим званням. За наявності в зазначених працівників двох або більше вчених звань доплату встановлюють за одним (вищим) званням.

- До 25 % посадового окладу за науковий ступінь, 15 % – кандидата наук, доктора філософії. Зазначені доплати встановлюють працівникам, якщо їхня діяльність за профілем збігається з наявним науковим ступенем. За наявності у працівників двох наукових ступенів доплату встановлюють за одним (вищим) науковим ступенем;

- До 10 % посадового окладу за використання в роботі дезінфікувальних засобів, а також працівникам, які прибирають туалети;

- 10 % – водіям II класу, 25 % – водіям I класу встановленої тарифної ставки за відпрацьований час.

Відповідно до Постанови про ЄТС, преміювання здійснюється за рішенням керівництва бюджетних установ у межах фонду оплати праці, затвердженого в кошторисах доходів та видатків. Отже, якщо бюджетна установа отримала у формі власних доходів, які обліковують за спеціальним фондом бюджету, більше коштів, ніж планували раніше, то збільшити премії можливо лише після внесення змін у кошторисі та, відповідно, після погодження цих змін із власником (для державних закладів у сфері культури – найчастіше Мінкультури). Водночас виходить певна колізія, що незаповнення штатних вакансій дає змогу керівникам закладів сплачувати вищі премії наявним працівникам. До того ж підходить до преміювання та виплати доплат керівникам бюджетних установ здійснюється за рішенням органу вищого рівня у межах наявних коштів на оплату праці.

3.2. ОГЛЯД НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЇ БАЗИ ОПЛАТИ ПРАЦІ В ЗАКЛАДАХ СЕКТОРУ КУЛЬТУРИ

ОСНОВНІ ЗАКОНОДАВЧІ ТА НОРМАТИВНІ АКТИ

Система регулювання оплати праці в закладах культури ґрунтується на згаданих у підрозділі 3.1 актах, але уточнюється в інших законах та нормативних актах. Загалом система є складною: оплата праці складається із посадового окладу, різних надбавок, доплат та преміювання. Тому їхній зміст й особливості застосування буде розглянуто нижче на конкретних прикладах.

Основним законом, який вже визначає підходи до регулювання оплати праці саме в секторі культури, є [Закон про Культуру](#). Відповідно до Статті 29 «Оплата і стимулювання праці працівників у сфері культури» заробітна плата працівника у сфері культури, педагогічного працівника закладу освіти сфери культури складається із:

- Посадового окладу (тарифної ставки);
- Надбавки за почесне звання;
- Доплат за науковий ступінь, вислугу років залежно від стажу роботи в державних і комунальних закладах культури, закладах освіти сфери культури;

- Інших надбавок та доплат;
- Премій,
- Винагород за творчу діяльність.

Отже, обчислення заробітної плати в галузі культури не є тривіальним завданням. При цьому часто існує питання до прозорості та справедливості розрахунку (див. підрозділ 4.2).

Також працівникам у сфері культури, які працюють у державних і комунальних закладах культури, держава забезпечує:

- Роботу на повну тарифну ставку;
- Створення належних умов праці, її оплату;
- Правовий, соціальний, професійний захист;
- Призначення і виплату пенсій відповідно до законодавства;
- Інші гарантії, встановлені законом.

Іншим важливим актом, який регулює оплату праці в галузі культури, є Наказ Мінкультури № 745 від 18 жовтня 2005 року [«Про впорядкування умов оплати праці працівників культури на основі Єдиної тарифної сітки»](#). Наказ фактично уточнює деякі норми ЄТС, зокрема розміри тарифних розрядів та коефіцієнтів, схеми тарифних розрядів, а також відносить бюджетні установи та заклади культури до окремих груп за оплатою праці керівних працівників. Виділено 4 групи або 5 груп за оплатою праці різних типів закладів культури (див. Таблицю 4):

- Театрів;
- Концертних організацій;
- Музеїв та заповідників;
- Бібліотек;
- Клубних закладів, центрів культури і дозвілля, центрів дозвілля,

парків культури і відпочинку, зоопарків, науково-методичних центрів, організаційно-методичних центрів, будинків народної творчості;

- Культурно-просвітницьких центрів;
- Циркових організацій.

Нижче докладно розглянуто регулювання компонентів оплати праці працівників у сфері культури.

ПОСАДОВИЙ ОКЛАД

Посадовий оклад на основі тарифних розрядів ЄТС становить базу для формування заробітної плати в закладах культури. Саме на основі посадового окладу розраховують всі доплати, надбавки та інші виплати. При цьому тарифні розряди (посадові оклади) відрізняються не лише по вертикалі, залежно від посади працівників, а й залежно від групи закладу. Поділ на групи визначається залежно від типу закладів культури на основі статусу (національний, академічний) та показників роботи (наприклад, середньорічна кількість відвідувачів, кількість експонатів тощо). Поділ на групи насамперед визначає тарифні розряди саме для керівного та творчого персоналу.

Тарифні розряди інших працівників можуть визначати за групуванням, спільним для всіх закладів культури. Наприклад, тарифні розряди посад (професій) для частини професіоналів, фахівців, керівників інших структурних підрозділів, технічних службовців і робітників культури поділяють лише на дві групи – національні та інші. Для деяких посад відсутній поділ на групи (наприклад, для адміністраторів, уніформістів, техніків, касирів, квиткових контролерів та інших), тому присутні єдині тарифні розряди для всіх закладів культури. Для деяких робітників тарифні розряди визначають залежно від кваліфікаційного розряду (слюсарі, столяри, машиністи, кіномеханіки тощо). Тобто загалом система визначення тарифних розрядів є складною та багаторівневою, оскільки враховує і кваліфікацію працівника, і тип закладу, його статус та функціональні особливості посади. При цьому йдеться не лише про специфіку сфери культури, а й про загальні особливості організації оплати праці в усіх бюджетних установах.

Таблиця 4. Поділ закладів на групи для визначення схеми тарифних розрядів (на основі Наказу Мінкульту № 745 від 18 жовтня 2005 року)

Тип закладу культури	Критерій для визначення групи	Групи закладів	Примітка
Театри	Тип театру та статус театру	1. Національні 2. Академічні 3. Театри опери та балету, державні обласні, київські та севастопольські міські драматичні, музично-драматичні, музичні театри, ТЮГи та театри ляльок 4. Державні обласні пересувні, міські театри та театри-студії	Для посад керівних працівників, художнього та артистичного персоналу
Музеї та заповідники	Статус Кількість відвідувачів на рік (тисяч осіб) та кількість експонатів основного фонду (тисяч одиниць)	Національні та групи I, II, III і IV	Для керівних працівників, керівників інших структурних підрозділів, професіоналів, наукових працівників, фахівців музеїв та заповідників
Бібліотеки, централізовані бібліотечні системи	Статус Середньорічна кількість користувачів бібліотек (тисяч осіб) та середньорічна кількість видачі документів (тисяч примірників)	Національні та групи I, II, III і IV	Застосовується до посад керівних працівників.
Клубні заклади, центри культури і дозвілля, центри дозвілля	Кількість постійних протягом року клубних угруповань Кількість об'єктів дозвілля	Чотири групи: I, II, III та IV	Для керівних працівників Показники кількості постійних протягом року клубних угруповань та кількості дозвіллевих об'єктів установлюють для вказаних закладів рішенням відповідного органу управління за кожною із чотирьох груп закладів окремо
Концертні організації	Статус Підпорядкування	■ Національні ■ Академічні ■ Державного підпорядкування ■ Республіканського підпорядкування (Автономної Республіки Крим), обласного підпорядкування, міст Києва, Севастополя ■ Міського підпорядкування	Для керівних працівників, художнього та артистичного персоналу

Тип закладу культури	Критерій для визначення групи	Групи закладів	Примітка
Циркові організації	Статус Тривалість роботи протягом року (місяців на рік)	Чотири групи: 1. Національний цирк 2. Цирки від 8 до 9 місяців роботи циркових програм на рік (Дирекція пересувних циркових колективів України, Українська дирекція з підготовки циркових атракціонів і номерів) 3. Від 5 до 7 місяців роботи циркових програм на рік (стаціонарні цирки і зооцирки) 4. до 5 місяців роботи циркових програм на рік (літні цирки, цирки шапіто)	Для керівних працівників, художнього і артистичного персоналу та фахівців

Додаткові коефіцієнти національних та академічних закладів культури

Заклади культури високого статусу мають можливість застосовувати додаткові коефіцієнти підвищення посадових окладів, що суттєво підвищує загальний рівень оплати праці в них. [Постанова КМУ № 413 від 3 квітня 2006 року](#) визначає застосування таких підвищених коефіцієнтів для закладів зі статусом національного:

- Для керівників закладів та їх заступників, артистичного і художнього персоналу коефіцієнт в межах 2,2–4;
- Для інших працівників таких закладів культури коефіцієнт від 2 до 3,7.

Потрібно зауважити, що окреме місце займає Національний академічний театр опери і балету імені Т. Г. Шевченка, для якого визначено спеціальні підвищені коефіцієнти:

- Для керівника театру, його заступників, артистичного і художнього персоналу від 2,9 до 5,9;
- Для інших працівників цього театру – 2,5–5,7.

Додаток до постанови визначає перелік із 36 національних закладів культури, які можуть застосовувати такі підвищені додаткові коефіцієнти (див. Додаток 7.1).

Водночас додаткові коефіцієнти дещо нижчого значення можуть застосовувати до інших закладів культури, яким надано статус академічних. Згідно з Постановою КМУ № 109 від 3 лютого 2010 року [«Про оплату праці працівників закладів культури, яким надано статус академічних»](#), застосовують додатковий коефіцієнт підвищення посадових окладів:

- Для керівних працівників, художнього та артистичного персоналу – максимальний розмір коефіцієнта не перевищує 2;
- Для інших працівників цих закладів не перевищує 1,3.

Таблиця 5. Додаткові коефіцієнти підвищення посадових окладів

Статус закладів	Керівні працівники, художній та артистичний персонал	Інші працівники
Національні	2,2 – 4	2 – 3,7
Національні (Національний академічний театр опери і балету імені Т. Г. Шевченка)	2,9 – 5,9	2,5 – 5,7
Академічні	до 2	до 1,3

Якщо розглядати інші заклади, то підвищені коефіцієнти також доступні для національних та циркових організацій. Зокрема Постанова КМУ № 1298 та наказ Мінкультури № 745 визначають, що для циркових закладів застосовують додатковий коефіцієнт підвищення посадових окладів, максимальний розмір якого не перевищує 2. Такі підвищені коефіцієнти для цирків було запроваджено постановою КМУ № 793 від 9 листопада 2016 року.

Галузеві норми виробітку

Сьогодні система оплати праці не дає числових орієнтирів щодо того, якими індикаторами оцінювати роботу працівників творчих професій. У березні 2025 року Мінкультури визнало такими, що втратили чинність, два накази від 17 лютого 1997 року: № 58 «Про затвердження галузевих норм для працівників театральньо-видовищних підприємств» та № 59 «Про норми виступів артистів та художнього персоналу Національних театрів України». Ці документи регулювали лише максимальне робоче навантаження. Наказ № 58 вказує, що норми виступів необхідні, щоб забезпечити рівномірне навантаження творчого персоналу. Попри те, що максимальні норми були визначені, відсутні документи, які б регулювали мінімальні. Про цю проблему раніше повідомляла, зокрема, [Рахункова палата України](#).

Згідно з [наказом № 58](#), у драматичних театрах, щоб забезпечити належні умови праці та охорони здоров'я артистів, були встановлені місячні норми виступів, що залежать від кваліфікаційної категорії артиста. Провідні майстри сцени могли брати участь не більше ніж у 14 виставах на місяць, артисти вищої категорії — до 16, першої категорії — до 20, а другої категорії — не більше 23. Для артистів оркестру та диригентів було встановлено межу в 29 виступів на місяць, тоді як артисти хору та балету могли виходити на сцену не більше 27 разів. Однак вказані норми не поширювалися на Національну оперу, Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка, Національний академічний драматичний театр імені Лесі Українки. А от норми для Театру Франка та Національної опери визначали додатки до постанови № 59. Для цих театрів максимальні щомісячні норми виступів були лише на 1—2 одиниці нижчими, ніж для інших театрів.

У додаткових інтерв'ю представники одного з театрів повідомили, що вказані норми виступів були зручним орієнтиром для підрахунку винагороди гостьовим акторам. Оплата за одну виставу визначали як результат ділення середньої ставки актора відповідної категорії на максимальну норму виступів.

НАДБАВКИ ТА ДОПЛАТИ, ПРЕМІЮВАННЯ

Згідно з Наказом № 745, система надбавок до посадового окладу працівників у сфері культури передбачає стимулювання за результатами діяльності, кваліфікаційними ознаками та умовами праці. Крім деяких особливостей, система стимулювання працівників закладів культури повністю відповідає постанові КМУ про Єдину тарифну сітку № 1298. Згідно з наказом, до 50 % окладу можуть нараховувати за високі досягнення, складність чи важливість виконуваної роботи (без обмежень для національних установ), а також за суміщення посад чи розширення зони обслуговування. Доплати передбачені за почесні звання (до 40 %), знання іноземних мов (до 25 %), роботу в нічний час (до 40 % погодинної ставки), наявність наукових ступенів (до 25 %). Також встановлюють надбавки за використання дезінфекційних засобів і прибирання туалетів (до 10 %), а водії I та II класу можуть отримувати відповідно 25 % і 10 % тарифної ставки. Усі зазначені доплати мають відповідні обмеження та умови призначення, що враховують специфіку виконуваної роботи і профільну відповідність кваліфікації.

При цьому є деякі відмінності від рамкової постанови КМУ. Зокрема Наказ № 745 не передбачає у закладах культури доплати за вчене звання, обмежуючись лише доплатою за науковий ступінь. Це пояснюється специфікою професійної

діяльності у сфері культури, де, на відміну від закладів освіти чи науки, наявність вченого звання не є обов'язковою вимогою для виконання посадових обов'язків.

Таблиця 6. Доплати та надбавки працівникам закладів культури в Наказі № 745

Умова для доплати / надбавки	Розмір надбавки / доплати	Примітки
Надбавки працівникам		
Високі досягнення у праці, виконання особливо важливої роботи, складність або напруженість у роботі	До 50 % посадового окладу	Граничний розмір не більше 50 % для одного працівника; обмеження не поширюється на працівників національних закладів
Почесні звання України, СРСР, союзних республік СРСР	40 % – за звання «народний»; 20 % – за звання «заслужений»	—
Знання іноземної мови	10 % – одна європейська мова; 15 % – одна східна, угро-фінська або африканська; 25 % – дві й більше мов	Не надається, якщо знання мови є вимогою посади й вимогу підтверджено документально
Доплати працівникам		
Виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників, суміщення посад, розширення зони обслуговування або збільшення обсягу виконуваних робіт	До 50 % посадового окладу (тарифної ставки)	Не застосовується до керівників, їхніх заступників і керівників підрозділів
Робота в нічний час	До 40 % годинної тарифної ставки	За кожну годину від 22:00 до 6:00
Науковий ступінь	До 25 % посадового окладу; 15 % – кандидат наук, доктор філософії	За профілем роботи; доплата лише за один (вищий) ступінь. Ступінь засвідчено документами. Оплата за одним (вищим) науковим ступенем при наявності двох
Використання дезінфікуючих засобів або прибирання туалетів	До 10 % посадового окладу	—
Надбавки водіям автотранспортних засобів		
За клас	10 % – II клас; 25 % – I клас Від встановленої тарифної ставки за відпрацьований час	
За ненормований робочий день	25 % тарифної ставки за відпрацьований час	—

На відміну від надбавок та доплат, преміювання працівників напряду не регулюється нормативно-правовими актами щодо оплати праці. Постанова

КМУ № 1298 та наказ Міністерства № 745 вказують, що керівники бюджетних установ, закладів та організацій можуть затверджувати порядок і розміри преміювання працівників відповідного до їх особистого внеску в загальні результати роботи в межах коштів на оплату праці. У результаті в закладах культури питання преміювання працівників може бути визначено в колективній угоді та регулюється відповідним положенням про преміювання працівників. Для прикладу, можна порівняти умови преміювання окремих театрів, колективні договори яких є у відкритому доступі:

■ Колективний договір Комунального закладу «Ніжинський академічний український драматичний театр ім. М. М. Коцюбинського» на 2023–2028 роки вказує, що адміністрація театру зобов'язується «здійснювати преміювання працівників за результатами праці за рахунок економії фонду заробітної плати та за рахунок коштів, отриманих в результаті надання платних послуг, згідно з положенням про преміювання». При цьому, Положення про преміювання працівників театру, яке є додатком до колективного договору, детально визначає умови, показники, суб'єктів та періодичність преміювання, джерела виплат премій, порядок преміювання та визначення розміру премій, перелік порушень, за які працівник позбавляється премії частково або повністю. Матеріальне преміювання можливе лише за наявності фінансування за результатами роботи за місяць, квартал або рік. Показники преміювання складаються з шести пунктів, серед яких виконання важливих та особливо важливих завдань, проявлення ініціативи при підготовці театральних номерів поза посадовими обов'язками, зразкове виконання обов'язків, сумлінне, повне та якісне виконання завдань, сумлінна та безперервна праця, підвищення рівня роботи та послуг. Тобто ми бачимо широкий перелік причин для преміювання працівників, але обмежений фінансовими можливостями театру. Розмір премії не може перевищувати посадового окладу в розрахунку за місяць, визначається у відсотковому відношенні до посадового окладу.

■ Колективний договір комунального закладу Театрально-видовищний заклад культури «Київський академічний театр “Актор”» на 2025–2030 роки передбачає преміювання працівників за рахунок економії фонду оплати праці. Як додаток до договору ми бачимо положення про преміювання працівників, яке відрізняється структурою від розглянутого вище. Зокрема короткий перелік показників преміювання: своєчасне, якісне і сумлінне виконання посадових обов'язків, які перевищують передбачені в планах роботи Театру заходи та завдання та/або збільшують

показники діяльності театру; виконавча дисципліна. Розмір премії визначається як у відсотковому відношенні до посадового окладу, так і в фіксованій грошовій сумі, і не повинен перевищувати семи посадових окладів.

Теоретично, заклади культури мають значну автономію щодо виплати премій, оскільки цей процес не регламентується безпосередньо законодавчо, а визначається положеннями колективних договорів / положень про преміювання. Це створює простір для гнучких підходів: одні заклади встановлюють деталізовані системи преміювання із чіткими критеріями, як-от Театр ім. Коцюбинського, де премії залежать від шести типів досягнень і наявності коштів; інші, як театр «Актор», запроваджують спрощені правила з меншим набором показників і більшою варіативністю форм виплат. Однак застосування вказаних правил напряму залежить від управлінської волі та фінансових ресурсів конкретної установи. Преміювання можливе лише в межах фонду оплати праці, який затверджений у кошторисі установи.

ДОДАТКОВІ ВИПЛАТИ ДЛЯ ПРАЦІВНИКІВ ОКРЕМИХ ВИДІВ ЗАКЛАДІВ КУЛЬТУРИ

Для окремих закладів культури законодавство передбачає додаткові виплати, мотивуючі винагороди або матеріальну допомогу. При цьому такі виплати регулюють окремими нормативно-правовими актами для кожного виду закладів культури.

Театри

Правовий і соціальний захист професійних творчих працівників театрів гарантує [Закон України «Про театри та театральну справу»](#), прийнятий 31 травня 2005 року. Стаття 21 визначає, що професійні творчі працівники театрів мають право на доплати за вислугу років, грошові винагороди за сумлінну працю та зразкове виконання обов'язків, матеріальну допомогу для вирішення соціально-побутових питань. Вказані додаткові виплати нараховують для творчих працівників театрів державної та комунальної форм власності відповідно до [Постанови КМУ від 14 липня 2006 року № 980](#), фактично на виконання вимог профільного закону. Вказані види доплати, винагороди та матеріальної підтримки виплачують в межах фонду оплати праці, починаючи з 1 червня 2006 року.

Згідно з постановою:

- Щомісячну доплату за вислугу роботи в театрі можна отримувати після 3 років роботи – 10 %. При досягненні 10 років стажу розмір доплати підвищується до 20 %, а 20 років – 30 %;
- Грошова винагорода за сумлінну працю та зразкове виконання трудових обов'язків виплачується один раз на рік на підставі наказу керівника театру та відповідно до затвердженого ним положення, яке може передбачати додаткові критерії, за умови досягнення працівниками значних результатів у театральній діяльності;
- Матеріальна допомога для вирішення соціально-побутових питань надається раз на рік у розмірі однієї ставки заробітної плати на підставі рішення керівника театру.

Необхідно зауважити, що заохочення та гарантії стосуються лише певного переліку творчих професій, який затверджений іншим нормативним актом – Постановою КМУ від 23 лютого 2006 року № 208 «Про затвердження переліку посад професійних творчих працівників театрів та посад (спеціальностей) працівників інших специфічних театральних професій». Таким чином, **додаткові виплати отримують лише художній та артистичний персонал, частина керівного персоналу** (генеральний директор, начальники відділів, цехів та інші) (повний перелік посад див. у [Додатку 7.2](#)).

Передбачені доплати та винагороди в театрах ілюструють типовий підхід до нарахування додаткових виплат у сфері культури, проте для різних видів закладів культури спостерігаються певні відмінності в типах таких виплат. Однак розрахунок щомісячної доплати за вислугу років однаковий для всіх закладів культури, для яких така доплата передбачена (див. Таблиця 7).

Таблиця 7. Розрахунок доплати за вислугу років залежно від стажу роботи

Стаж роботи	Розмір щомісячної доплати до посадового окладу, відсотків
Понад 3 роки	10
Понад 10 років	20
Понад 20 років	30

Бібліотеки

У 2009 році уряд підвищив заробітну плату бібліотекарям, встановивши надбавку за особливі умови праці ([Постанова КМУ від 30 вересня 2009 року №1073](#)). Спочатку надбавка була у розмірі 50 % посадового окладу. Однак у квітні 2014 року було внесено зміни до постанови і сьогодні надбавка є «у граничному розмірі 50 відсотків», тобто не більше 50 %. У результаті вказану надбавку по-різному застосовують у різних бібліотечних закладах (див. Параграф 4.6).

Постанова КМУ [«Про затвердження Порядку виплати доплати за вислугу років працівникам державних і комунальних бібліотек»](#) передбачає доплати залежно від тривалості роботи аналогічно до театрів – понад 3, 10 та 20 років стажу. Для працівників бібліотек також передбачена можливість отримати матеріальну допомогу для вирішення соціально-побутових питань. Однак є певні відмінності порівняно з театрами:

- Для працівників бібліотек постанова передбачає допомогу на оздоровлення під час щорічної відпустки в розмірі посадового окладу;
- Відсутня грошова винагорода за сумлінну працю та зразкове виконання трудових обов'язків.

Вказані види додаткових виплат стосуються лише окремих посад. Зокрема додаток до Порядку визначає перелік посад, які провадять культурну, освітню, інформаційну, науково-дослідну, методичну діяльність (повний перелік посад див. у Додатку 3).

Вказана постанова імплементує положення Закону [«Про бібліотеки та бібліотечну справу»](#). Зокрема Стаття 30 гарантує соціальні гарантії працівникам бібліотек: «Працівники бібліотек мають право на допомогу на оздоровлення при наданні щорічної відпустки у розмірі посадового окладу, а також матеріальну допомогу для вирішення соціально-побутових питань та доплату за вислугу років у розмірах та порядку, що встановлюються Кабінетом Міністрів України».

Необхідно зауважити, що такі види соціальних гарантій для працівників бібліотек з'являлися в законодавстві поступово. В оригінальній версії закону 1995 року вони були взагалі відсутні, хоча містилися положення про пільги для оплати житла, опалення та освітлення для працівників бібліотек у сільській місцевості та селищах міського типу. У 2000 році також з'явилися пільги для

пенсіонерів, які раніше працювали в бібліотеках, а також визначено право на доплату за вислугу років. Вже від 2010 року у Статті 30 передбачено соціальні гарантії, які досі чинні. Тоді ж відповідні види виплат були долучені до розглянутої вище профільної постанови.

Музеї

Закон України [«Про музеї та музейну справу»](#) передбачає гарантії прав музейних працівників щодо оплати праці (Стаття 28). Постанова КМУ від 22 січня 2005 року № 82 реалізує окремі з положень закону. Закон та постанова передбачають доплати за вислугу років, матеріальну допомогу для вирішення соціально-побутових питань, виплату грошової винагороди та сумлінну працю і зразкове виконання трудових обов'язків, допомогу на оздоровлення.

Отримувати всі перераховані види додаткових виплат можуть лише окремі музейні працівники, які провадять культурно-освітню та науково-дослідну діяльність, пов'язану з комплектуванням музейних зібрань, експозиційною, фондовою, видавничою, реставраційною, пам'яткоохоронною роботою (повний перелік посад див. у Додатку 3).

Центри культури та дозвілля

Працівники державних і комунальних клубних закладів, парків культури та відпочинку, центрів (будинків) народної творчості, центрів культури та дозвілля, інших культурно-освітніх центрів також мають право на доплату за вислугу років, допомогу на оздоровлення та матеріальну допомогу для вирішення соціально-побутових питань. Це передбачено [Постановою №1026 від 9 грудня 2015 року](#). Водночас право на отримання всіх видів виплат мають лише працівники, які займають обмежений перелік посад, насамперед керівного та художньо-керівного складу (повний перелік посад у Додатку 3).

У системі оплати праці працівників закладів культури передбачено низку додаткових виплат, проте їх перелік і умови надання частково відрізняються залежно від типу установи та посади. Законодавство встановлює механізми стимулювання для працівників театрів, бібліотек, музеїв, клубних закладів, зокрема доплати за вислугу років, матеріальну допомогу, винагороди за сумлінну працю. Такий диференційований підхід ілюструє фрагментарність нормативного регулювання.

АВТОРСЬКА ВІНАГОРОДА

Додатково до заробітної плати окремі представники професійних творчих професій можуть отримувати авторську винагороду. Це насамперед передбачено законодавством щодо охорони та захисту інтелектуальної власності – Законом України «Про авторське право і суміжні права». Театральні постановки, циркові вистави та інші типи творів є об'єктами авторського права. При цьому авторами аудіовізуального твору є режисер-постановник, автор/автори сценарію, автори музичних творів для аудіовізуального твору, художник-постановник та оператор-постановник. Вони мають немайнові права автора та майнові права інтелектуальної власності на твір (зокрема право на справедливую винагороду). Водночас виконавці творів (актори, музиканти, танцюристи, диригенти тощо) є суб'єктами суміжних прав, що також передбачають право на отримання винагороди. У закладах культури виконання творів відбувається зазвичай як службове – у межах посадових обов'язків за відповідну заробітну плату. Питання службових творів регулюється законодавством додатково (див. нижче).

Закон України [«Про театри та театральну справу»](#) визначає, що «ставки сплачуваної театрами справедливої винагороди авторам, виконавцям, іншим належним суб'єктам авторського та/або суміжних прав, установлюються в порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України» (Стаття 12. Права та обов'язки театрів). До 2022 року, профільний театральний закон не згадував того, яким чином має регулюватися питання авторської винагороди. Однак відповідне положення було включене до нього через перехідні положення «євроінтеграційного» закону [«Про авторське право та суміжні права»](#).

Можливість виплатити авторську винагороду має певні нормативно-правові обмеження, пов'язані з регулюванням майнових прав на службові твори (у контексті нашого дослідження йдеться про театральні та оперні постановки тощо). До 2021 року існувала [законодавча колізія](#) щодо майнових прав на службові твори. Зокрема [Стаття 429 Цивільного кодексу](#) вказувала, що майнові права на об'єкт, створений у зв'язку з виконанням трудового договору (контракту), належать працівникові, який створив цей об'єкт, а також юридичній або фізичній особі, де або у якій він працює. Водночас [стара версія закону](#) про авторське право і суміжні права вказувала, що виключні майнові права на службовий твір належать роботодавцю, якщо інше не визначено на рівні договору між працівником та роботодавцем. Від 2022 року новий закон про авторське право та суміжні права чітко визначає, що майнові права на службовий твір переходять до роботодавця з моменту створення службового

твору, якщо інше не передбачено, наприклад, трудовим договором ([Стаття 14 «Авторське право на службовий твір»](#)). При цьому працівник має право отримати винагороду за цей твір. Зокрема винагороду можуть долучити до зарплати, якщо посадові обов'язки передбачають створення службових творів.

Ставки авторської винагороди регулює Постанова КМУ [«Про затвердження мінімальних ставок винагороди \(роялті\) за використання об'єктів авторського права і суміжних прав»](#), перша версія якої була прийнята ще у 2003 році. Відтоді головні положення та розмір ставок залишаються незмінним. Вказана постанова визначає перелік видів творів та відповідної ставки винагороди (роялті) «за публічне виконання, публічний показ, публічне сповіщення або ретрансляцію (повторне публічне сповіщення) творів науки, літератури і мистецтва». Для прикладу, за публічне виконання п'єси у прозі мінімальна ставка винагороди може становити 8 %, з яких 4 % може отримати автор п'єси, 1 % – режисер-постановник, 3 % – художник-сценограф і художник костюмів. Тобто авторську винагороду, окрім безпосередніх авторів творів, може отримувати незначне коло творчих працівників закладів культури, зокрема режисери-постановники, художники-сценографи та художники костюмів, хореографи. При цьому ставка винагороди (роялті) може, зокрема, нараховуватися як відсоток суми валового збору, що надходить від продажу квитків за публічне виконання одного твору або програми.

Отримана в рамках інтерв'ю інформація свідчить, що заклади культури (зокрема театри) зацікавлені надавати авторську винагороду, щоб стимулювати творчий персонал. При цьому принципи виплати можуть відрізнятися залежно від того, як довго творчий співробітник має трудові відносини із закладом культури та коли було підписано трудовий договір.

ПИТАННЯ ПЕНСІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Питання пенсійного забезпечення виходить поза рамки цього дослідження. Однак можливість раннього виходу на пенсію може бути одним зі стимулів для роботи зокрема в театрах. Стаття 21 Закону України [«Про театри та театральну справу»](#) гарантує право професійних творчих працівників театрів на пенсію за вислугу років, відповідно до визначеного переліку посад керівного, художнього та артистичного персоналу. Детальніше це право зафіксовано в Законі України [«Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування»](#), де вказано що право на пенсію за вислугу років мають артисти театральних концертних та інших видовищних закладів, підприємств і колективів за

наявності стажу творчої діяльності від 20 до 35 років. При цьому пенсію за вислугу років призначають лише після звільнення з роботи, яка дає право на таку пенсію. До того ж артисти мають право на таку пенсію незалежно від віку на рівні з працівниками авіації, освіти, охорони здоров'я, соціального забезпечення та спортсменами. При цьому відповідна постанова щодо пенсійного забезпечення ([№ 583 від 12 жовтня 1992 року](#)) передбачає ранній вихід на пенсію для широкого кола працівників закладів культури, зокрема артистів цирку, артистів оркестрів та хорів, артистів драми.

3.3. РОЛЬ КОЛЕКТИВНИХ ДОГОВОРІВ

Колективна угода у сфері культури регулює виробничі, трудові та соціально-економічні відносини між працівниками закладів культури та роботодавцями. Її укладають на основі законодавства, вона має на меті забезпечити соціальний захист працівників, покращити умови праці та регулювати трудові відносини. Колективний договір є обов'язковим, якщо одна зі сторін проявила відповідні ініціативи: якщо ініціативи немає, то фактично вона не є обов'язковою. Основним законом, який регулює питання укладання колективних договорів та угод, є однойменний закон ([№3356-XII від 1 липня 1993 року](#)).

Колективну угоду укладають на національному, галузевому, територіальному рівнях на двосторонній або тристоронній основі:

- На національному рівні – генеральна угода;
- На галузевому рівні – галузеві (міжгалузеві) угоди;
- На територіальному рівні – територіальні угоди.

[Галузеву угоду](#) між Мінкультурою та Профспілкою працівників культури було укладено на 2023–2028 роки. Згідно з галузевою угодою, сторони (Міністерство культури та Профспілка працівників культури) мають чітко визначені зобов'язання щодо оплати праці, соціального захисту, зайнятості, регулювання трудових відносин, охорони праці та здоров'я працівників культури. Розділ 4 присвячено питанням оплати праці. Загалом прописано, що заробітну плату мають виплачувати в повному обсязі, у законодавчо ухвалених розмірах. Наприкінці угоди є таблиця доплат, яка також відповідає Наказу Мінкультури, що не дивно, оскільки фінансування визначено фактично бюджетом і на більші доплати не вистачить асигнування.

Низка закладів культури має колективні договори, які передбачають регулювання робочого часу, умов охорони та безпеки праці, оплати праці та гарантій, соціального захисту працівників. При цьому система оплати праці повністю відповідає Постанові про ЄТС та Наказу Мінкультури про оплату праці, включно з визначеними доплатами та надбавками. Водночас якраз колективним договором визначено порядок преміювання працівників та розмір премій, що відповідно до Постанови про ЄТС відноситься до вирішення на рівні закладів (керівників або колективних угод). Розміри премій можуть суттєво відрізнятись між закладами. Ймовірно, що це залежить від можливості закладів отримувати власні доходи.

Водночас, як свідчить досвід, поки що профспілки працівників культури не завжди є впливовими учасниками соціального (тристороннього) діалогу щодо визначення розміру оплати праці. Це пов'язано з тим, що фінансування обмежене визначеним бюджетом, а тому профінансувати збільшені доплати й надбавки або оклади, аніж передбачено законодавством, заклади не зможуть.

Отже, чинна система оплати праці в державних і комунальних закладах культури України є складною, фрагментованою та зарегульованою. Вона ґрунтується на єдиній тарифній сітці (ЄТС), яка не забезпечує належної диференціації оплати праці та не стимулює підвищення якості роботи. Значна частина базових посадових окладів нижча за мінімальну зарплату, а надбавки та доплати покликані компенсувати ці прогалини, проте часто є формальними. Умови преміювання визначають самі заклади через колективні договори, але обмежені бюджетним фінансуванням. Крім того, система містить численні відмінності між окремими видами закладів культури та професій, що ускладнює управління людськими ресурсами. У результаті сформована модель не сприяє прозорості, ефективності та гнучкості оплати праці, а профспілки наразі мають обмежений вплив на її зміну через жорстку прив'язку до бюджетних призначень та досить жорстке регулювання підходів до оплати праці в нормативних актах.

4. Аналізування розриву в оплаті праці в культурній сфері України

4.1. ЗАГАЛЬНИЙ СТАН ОПЛАТИ ПРАЦІ У СФЕРІ КУЛЬТУРИ

Кількість зайнятих у сфері культури в Україні залишається значною, що свідчить про важливу роль цієї галузі у суспільному та економічному житті країни. Згідно з даними [Стратегії розвитку культури України](#) до 2030 року, на липень 2024 року в Україні лише в державних та комунальних закладах культури було 111,5 тисячі осіб фактично працюючих. Однак Стратегія зазначає, що впродовж останнього десятиліття відбувався відтік фахівців зі сфери культури насамперед через неконкурентний рівень оплати праці. Повномасштабна війна загострила ситуацію з браком кадрів, спровокувавши додатково вимушений виїзд спеціалістів (6 тисяч осіб, за даними Стратегії). Порівняно з лютим 2022 року кількість працівників у галузі скоротилася на 27 %.

Рисунок 5. Відношення середньомісячної заробітної плати штатних працівників за видом діяльності до середньомісячної заробітної плати по економіці, %

Джерело: Держстат України (Середньомісячна заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності).



Деякі статистичні дані про оплату праці оприлюднюють навіть під час військового стану. Держстат України оприлюднює інформацію про оплату праці при максимальній деталізації на рівні розділів КВЕД. Зокрема дані про середньомісячну заробітну плату штатних працівників доступні для:

- Розділу 90 КВЕД «Діяльність у сфері творчості, мистецтва та розваг», до якого входять театральна та концертна діяльність, діяльність із підтримки театральних та концертних заходів, індивідуальна мистецька діяльність, функціонування театральних і концертних залів;
- Розділу 91 КВЕД «Функціонування бібліотек, архівів, музеїв та інших закладів культури».

За даними Держстату, в 2024 році відношення середньомісячної заробітної плати «мистецьких» розділів КВЕД до середньомісячної заробітної плати по економіці становив лише 61 %. Дані попередніх років ілюструють зростанням розриву між оплатою працівників сфери культури та решти економіки. Востаннє вказане співвідношення зарплат становило хоча б 80 % чи більше аж в 2014 році. Початок війни 2014-го та подальші економічні труднощі України спричинили зростання розриву в оплаті праці. Зокрема 2016 року показник у середньому становив 71 % для бібліотек, архівів, музеїв, а також 74 % для театрів та концертних залів. Пандемія COVID-19 також негативно вплинула на оплату праці, опустивши 2020-го середній показник для бібліотек, архівів та музеїв нижче від 70 %. Проте повномасштабна війна спричинила найбільше зростання такого розриву. Стратегія розвитку культури вказує, що в різні роки оплата праці спеціалістів цієї галузі залишалася нижчою від середньої по країні на 30 %, хоча видатки на оплату праці становлять левову частку поточних видатків закладів культури.

Проблема оплати праці стала одним із головних елементів Стратегії. Зокрема в документі передбачена Стратегічна ціль 3 «Підвищення стійкості культури як суспільної системи», серед очікуваних результатів якої – початок реформування оплати праці у сфері культури. Окрім цього, одним із показників для проведення моніторингу реалізації Стратегії є «Співвідношення розміру заробітної плати працівників закладів культури на місцевому рівні до середньої заробітної плати в Україні». Для базового значення встановлено 2022 рік із 70 %. Прогнозовані значення на наступні періоди: 60 % 2025-го, 55 % 2027-го та 65 % у 2030 році. Таким чином, у Стратегії передбачено подальше зростання розриву між оплатою у сфері культури та економічної загалом.

Можливі розриви в оплаті праці також варто проілюструвати даними Державної служби зайнятості. Результати [опитування роботодавців за 2024](#)

рік вказують на те, що в галузі культури нижчі можливості для підвищення заробітної плати порівняно з рештою економіки. Серед усіх роботодавців підвищувати зарплату в 2025 році планувало 34,9 % опитаних, тоді як у секції R «Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок» (до якої належать види діяльності сфери культури) цей показник становить лише 17,0 %. При цьому ситуація ще гірша в окремих видах діяльності. Зокрема планують підвищити зарплату лише 11,9 % роботодавців із КВЕД «Функціювання музеїв», 12,0 % – «Функціювання театральних і концертних залів», 13,4 % – «Театральна і концертна діяльність», 16,1 % – «Функціювання театральних і концертних залів». Такі результати підтверджують, що у сфері культури ситуація з оплатою праці є складною, адже там домінують бюджетні установи з обмеженими можливостями для планування щодо підвищення зарплати.

Незважаючи на обережні плани щодо підвищення зарплат, 36,9 % роботодавців із «Мистецтва, спорту, розваг та відпочинку» планували в 2025 році наймати персонал. Для всіх роботодавців цей показник є дещо нижчим – 32,1 %. При цьому 2024-го штатна кількість працівників для підприємств секції КВЕД R «Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок» зросла на 0,66 %, тоді як скоротилася на 1,11 % серед усіх роботодавців. Майже на одному рівні були присутні труднощі при наборі персоналу в 2024 році – 32,6 % серед підприємств секції R та 31,7 % серед усіх роботодавців.

Рисунок 6. Планували підвищувати заробітну плату в 2025 році (частка у %

Джерело: Державна служба зайнятості. Опитування роботодавців за 2024 рік (дані на 01.01.2025 року)



4.2. ОПИТУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ КУЛЬТУРИ

У межах проєкту RES-POL для потреб дослідження у сфері оплати праці в закладах культури було проведено [соціологічне дослідження](#), яке передбачало глибинні інтерв'ю з керівниками закладів та онлайн опитування працівників закладів культури (питання складали автори цього звіту). Результати соціологічного дослідження допомогли з'ясувати окремі проблеми у сфері оплати праці та думку представників галузі щодо поточної системи оплати праці.

Відповідно до глибинних інтерв'ю з керівниками закладів виявили такі особливості:

- **Рівень оплати:** сприймається як мінімально достатній або низький;
- **Ставлення до системи оплати:** тарифна система зрозуміла, але її вважають недостатньо гнучкою та застарілою. Бракує деталізації тарифних розрядів;
- **Підходи до оплати праці:** основний підхід – тарифна сітка із коефіцієнтами залежно від статусу закладу. Проте коефіцієнти часто не відповідають сучасним умовам;
 - **Переваги ЄТС:** для кожної посади може відповідати декілька розрядів, отже, це дає змогу хоч трохи управляти рівнем оплати праці співробітника залежно від навантаження, відповідальності, експертності;
 - **Недоліки ЄТС:** неможливість виходити за межі розрядів і у бік збільшення, і зменшення окладу, через що не можна знизити зарплату тим, хто гірше працює, та підвищити для перспективних працівників; низька диференціація оплати праці; визначення окладу першого розряду на рівні меншому за мінімальний;
- **Мотивація працівників:** зарплата не є основною мотивацією, але низька оплата демотивує молодих спеціалістів та технічних працівників;
- **Вплив війни:** значне скорочення видатків на зарплату, скорочення персоналу через переїзд чи мобілізацію, зростання загального рівня стресу.

Інтерв'ю виявили такі **пропозиції** керівників закладів культури щодо реформування оплати праці:

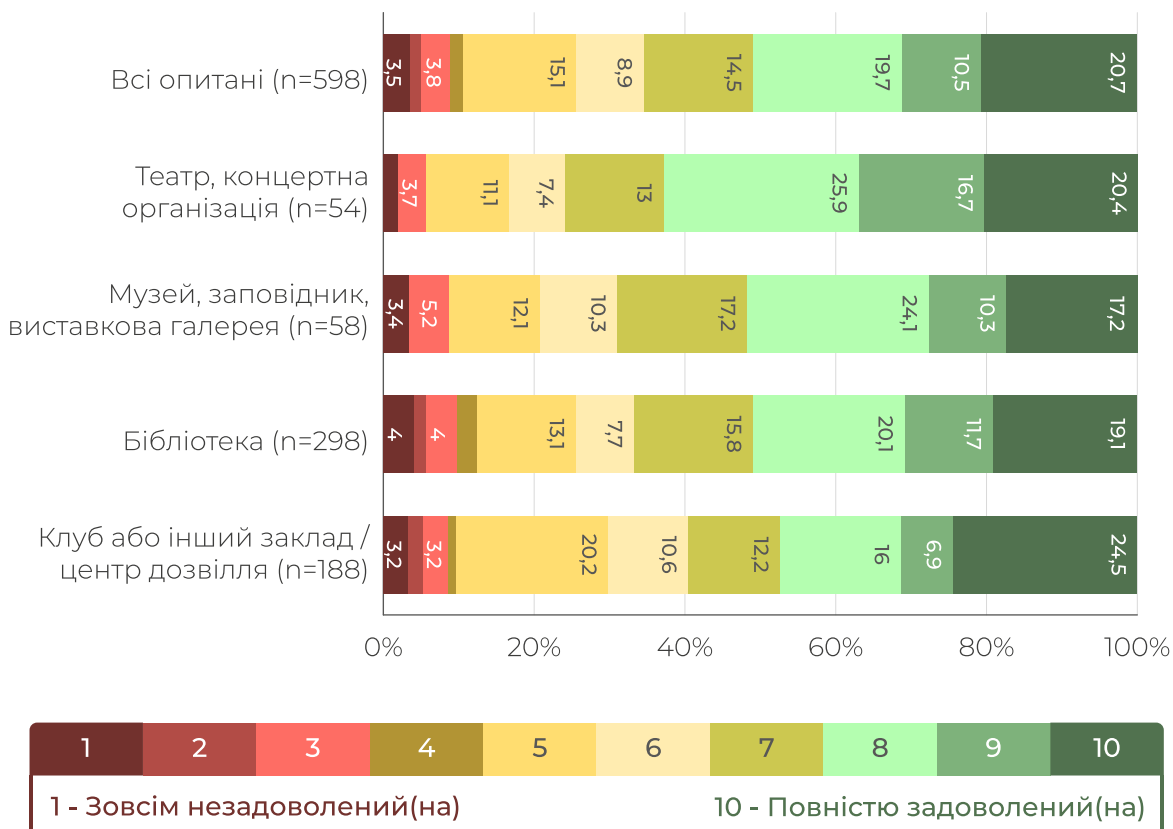
- Більш деталізована тарифна сітка; оновлення підходів до тарифних розрядів, щоби забезпечити потрібну категорію співробітникам «сучасних» професій;
- Визначення посадового окладу для працівників першого розряду на рівні або вище мінімальної зарплати із подальшим збільшенням окладу зі зростанням розрядів, причому мінімальна зарплата має визначатись як відсоток від середньої зарплати, а не на основі прожиткового мінімуму;
- Контроль за реальними штатними розписами та окладами в закладах місцевого підпорядкування, щоб запобігти ситуаціям, коли працівник отримує «голу» ставку, нижчу від мінімальної зарплати без додаткових виплат;
- Розроблення іменних стипендій для спеціалістів/посад, які вимагають більшої/вузької експертизи (наприклад, спеціалісти з оцифрування, ІТ-посади, реставратори);
- Можливість переглянути належність до певної комірки тарифної сітки протягом року;
- Бюджет на преміювання має бути частково забезпечений фондом заробітної плати, тобто закладений у гарантований бюджет, а не бути повністю залежним від внутрішнього заробітку інституції;
- Важливо переглянути вимоги до розміру премії, щоби вона не обмежувалася лише розміром окладу;
- Потрібні також персональні/адресні програми підтримки/гранти для співробітників, які виконують свою роботу краще за інших, аналог конкурсу «Учитель року».

Онлайн-опитування працівників закладів культури показали, що існують певні особливості щодо їх ставлення до окремих питань з оплати праці, які залежать від типу закладу культури. Водночас усереднено результати можна підсумувати так:

- **Загальна задоволеність роботою:** лише приблизно 50 % опитаних задоволені своєю роботою. До того ж працівники театрів і концертних організацій є більш задоволеними;

Рисунок 7. Якою мірою Ви задоволені своїм поточним місцем роботи?

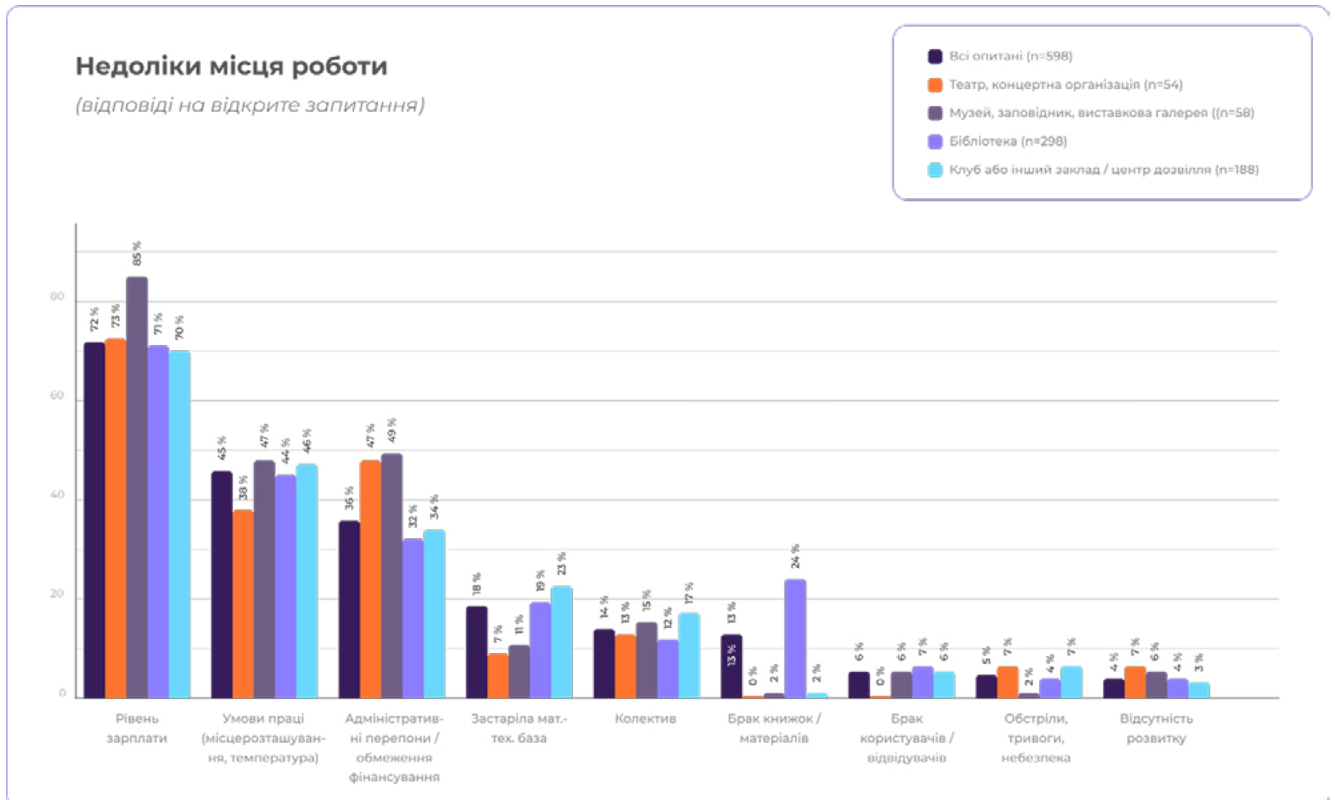
Джерело: Соціологічне дослідження «Оплата праці в закладах культури», 2024



- **Головними недоліками** роботи в закладах культури є низький рівень оплати праці та погані умови праці (відсутність опалення, зокрема в бібліотеках та музеях);

Рисунок 8. Недоліки місця роботи (відповіді на відкрите запитання)

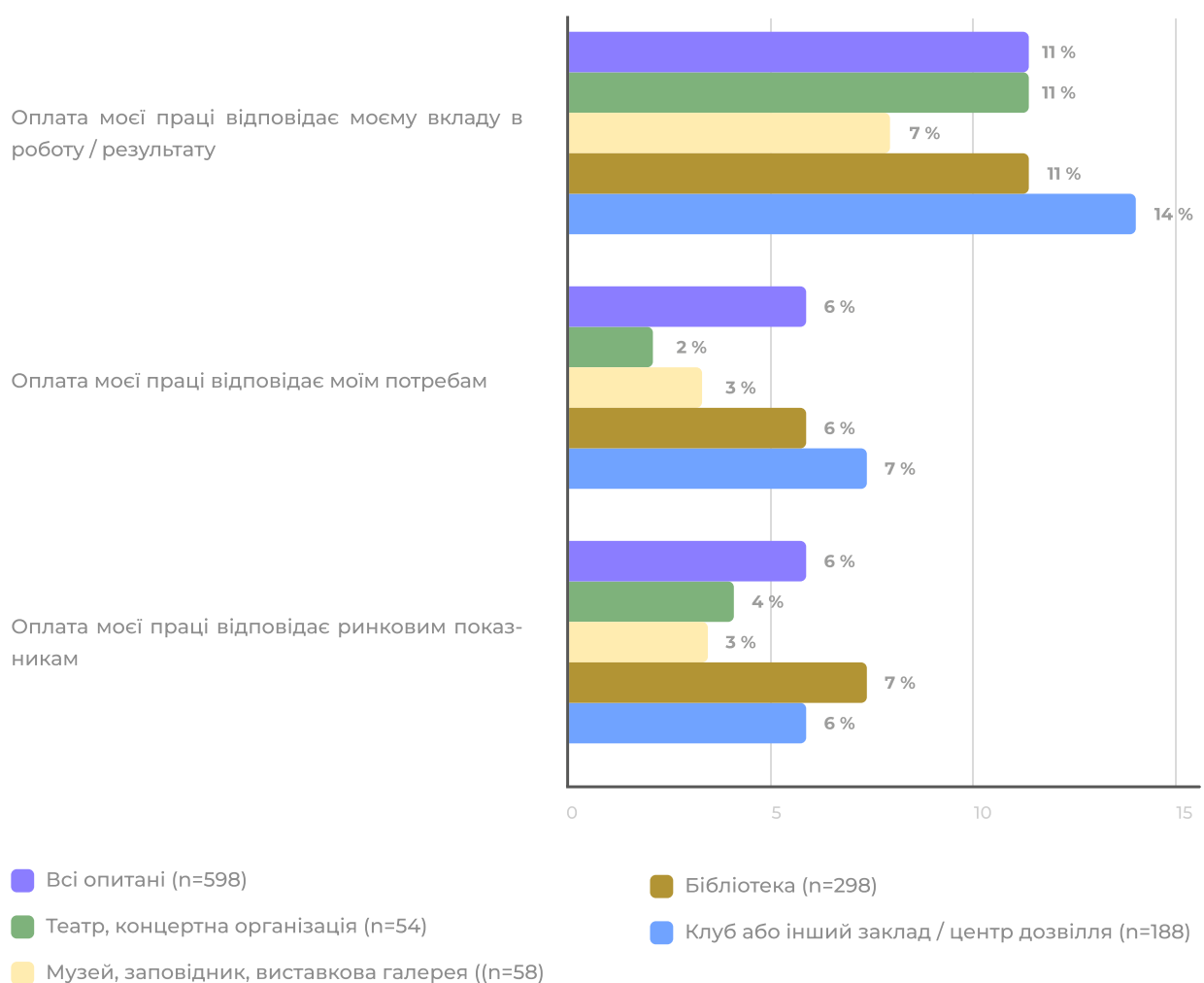
Джерело: Соціологічне дослідження «Оплата праці в закладах культури», 2024



■ **Сприйняття рівня оплати:** більшість вважають рівень оплати несправедливим і нижчим за приватний сектор. Водночас є відмінності між типами закладів, що, ймовірно, залежить від можливості додаткової зайнятості й відповідно отримання доходів з інших джерел.

Рисунок 9. Згода із твердженнями щодо рівня оплати праці (ТЗВ – % вибору оцінок 8–10 за 10-бальною шкалою)

Джерело: Соціологічне дослідження «Оплата праці в закладах культури», 2024



- **Премії та надбавки:** більшість не розуміє принципів їхнього нарахування, а премії частіше є доплатами до низького окладу, ніж мотивацією;

Рисунок 10. Якою мірою Ви згодні із твердженням «Я розумію, з чого складається оплата моєї праці»

Джерело: Соціологічне дослідження «Оплата праці в закладах культури», 2024

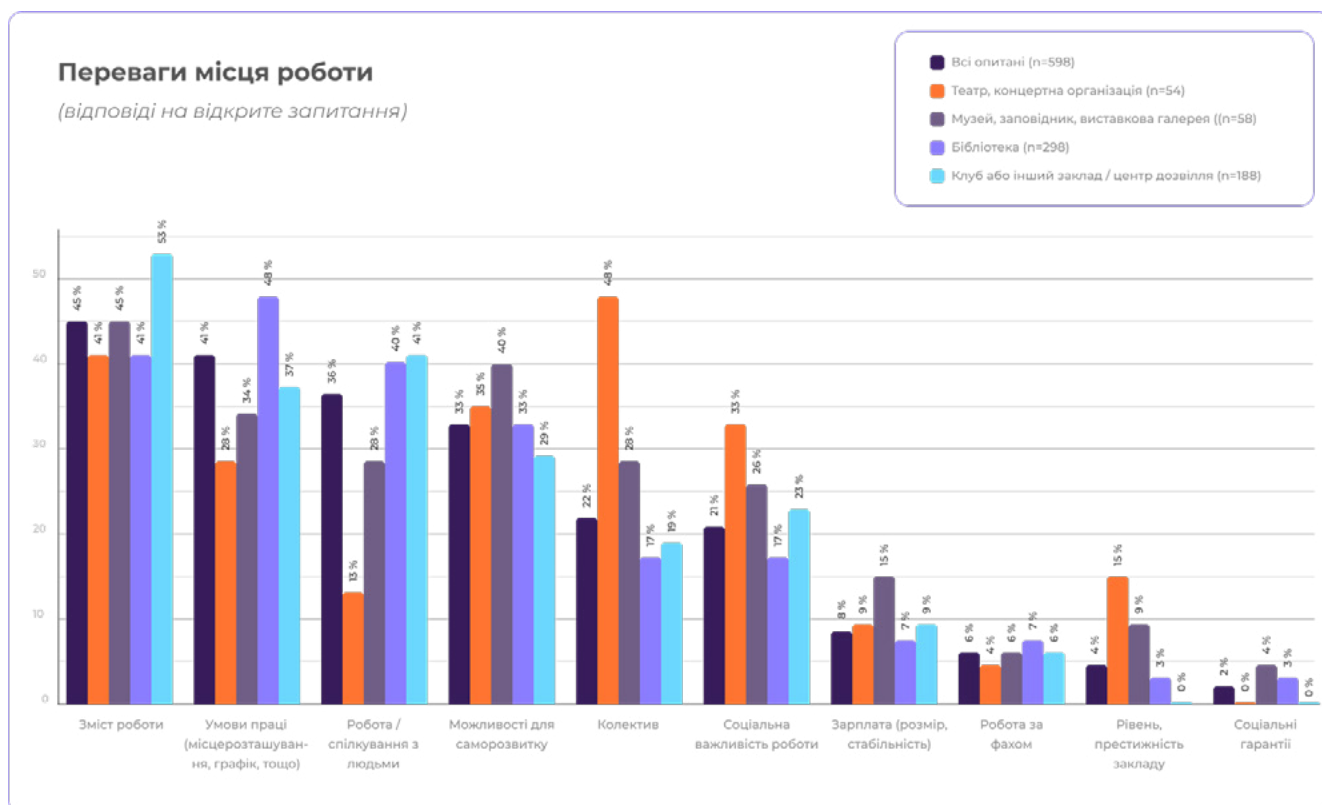


- **Вплив оплати на мотивацію:** низька оплата впливає на продуктивність, проте рідко стає причиною звільнення. Водночас працівники шукають додатковий заробіток, який, однак, не для всіх працівників є однаково доступний. Це залежить від типу закладу, де зайнятий працівник, а також регіону;

- **Мотивація:** основною мотивацією для працівників культури є зміст роботи. Для музеїв важливою мотивацією є колектив, а для театрів – можливість для саморозвитку.

Рисунок 11. Переваги місця роботи (відповіді на відкрите запитання)

Джерело: Соціологічне дослідження «Оплата праці в закладах культури», 2024

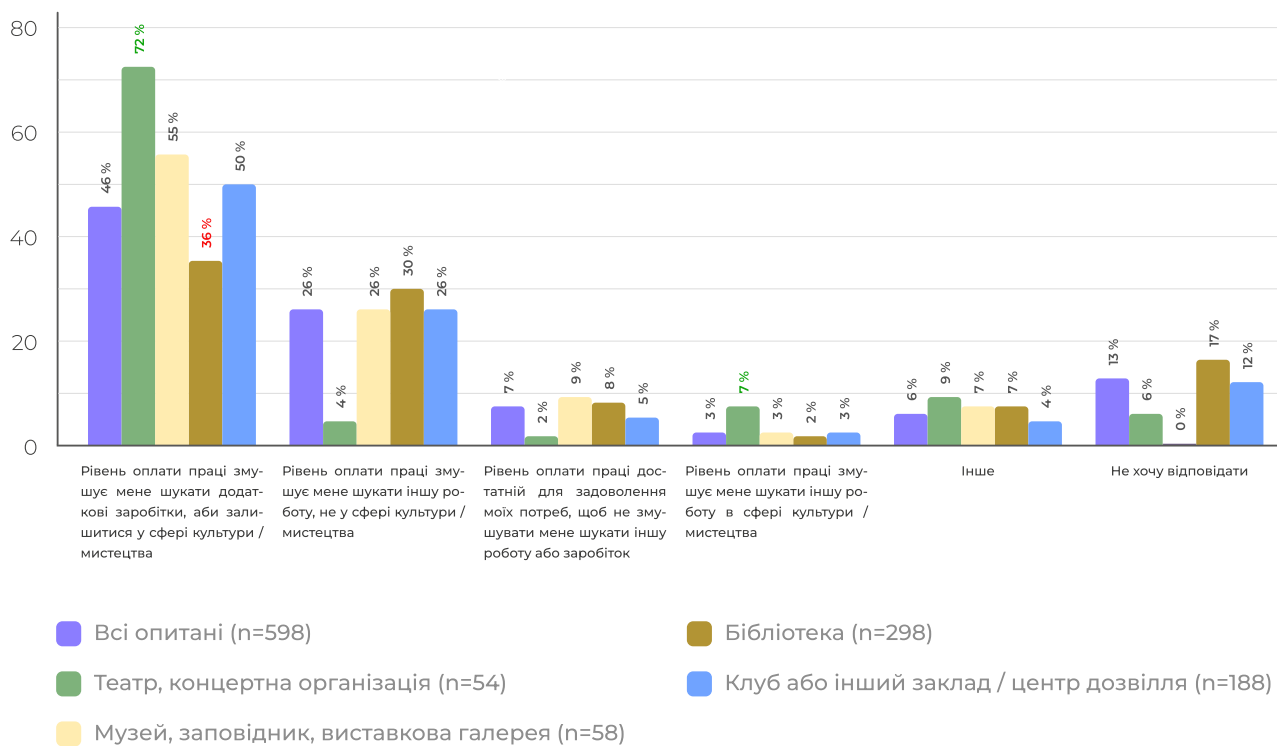


Працівники музеїв та театрів, які перебувають у комунальній власності, говорять про розрив в оплаті праці не лише з приватними закладами, а й з державними, оскільки останні мають часто надбавки за статус національних. При цьому оплата праці та умови праці в комунальних закладах суттєво визначають позиція та ставлення органів влади: так, заінтересовані місцеві органи влади можуть впроваджувати доплати, а також запроваджувати різні місцеві стимули для працівників культури.

Заклади стикаються із браком кадрів, що стосується всіх типів працівників. До того ж якщо говорити про розмір заробітної плати, то складно шукати ІТ-фахівців, технічних фахівців, які мають навички, з якими можна знайти роботу не лише у сфері культури. При цьому заробітні плати працівників також обмежені ЄТС, а тому керівники закладів не можуть підвищити їм заробітну плату також для того, щоб залишатися конкурентним роботодавцем.

Рисунок 12. Оцінювання рівня заробітної плати

Джерело: Соціологічне дослідження «Оплата праці в закладах культури», 2024



Статистично значно **більше** / **менше** порівняно із загальною оцінкою (90 % confidence level)

Фактично низький рівень оплати праці і призводить до браку працівників. 26 % працівників змушені шукати роботу за межами сфери культури. Водночас 46 % готові шукати додаткові заробітки, аби й далі працювати в цій сфері. При цьому для театрів цей відсоток становить 72 %. Наприклад, особливо молоді артисти можуть братись за роботу в сфері реклами та кіноіндустрії. 55 % працівників музеїв також готові шукати додатковий заробіток.

4.3. РОЗРИВ МІЖ ДЕРЖАВНИМ/КОМУНАЛЬНИМ І ПРИВАТНИМ СЕКТОРАМИ

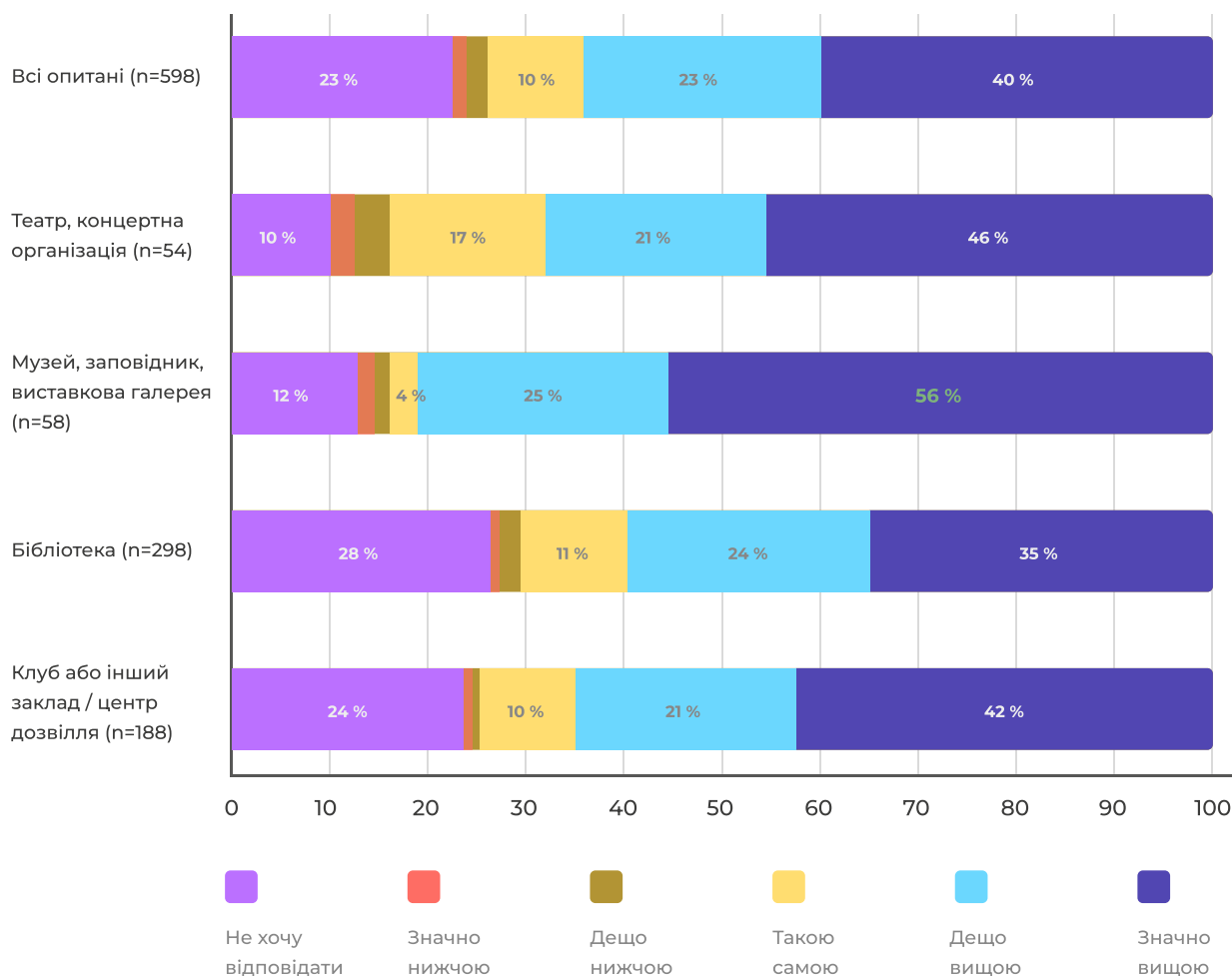
Питання розгляду оплати праці приватними закладами є більш притаманним театрам та музеям. До того ж у випадку театрів йдеться передусім про окремі театральні групи, які роблять постановки в орендованих ними приміщеннях театрів державної та комунальної власності. Як зазначають респонденти в інтерв'ю, фактично визначені тарифи та заробітні плати акторів, а також технічного персоналу відсутні. Все відбувається шляхом переговорів.

Орієнтиром для зарплат технічного персоналу радше є не зарплати таких фахівців у театрах, а взагалі в економіці. Заробітні плати саме митців суттєво залежать від затребуваності, а також заінтересованості в участі у виставі/ постановці. Заробітні плати у приватних музеях також орієнтуються радше на ринкові загалом, а не на ЄТС у бюджетних закладах.

На думку більшості опитаних працівників сфери, у приватному секторі на аналогічних посадах рівень оплати праці є дещо або значно вищий, особливо у музейників.

Рисунок 13. На аналогічній до вашої посади / роботи у сфері культури/мистецтв у приватному секторі оплата праці є... (частка у %)

Джерело: Соціологічне дослідження [«Оплата праці в закладах культури»](#), 2024



Статистично значно **більше** / **менше** порівняно із загальною оцінкою (90 % confidence level)

До того ж саме в музеях відзначено найбільшу відмінність у заробітних платах – 56 % працівників комунальних та державних музеїв зазначили, що заробітна плата у приватних закладах є суттєво вищою. Найменша частка такої відповіді в бібліотеках, оскільки приватних бібліотек небагато.

4.4. ШТАТНИЙ РОЗПИС ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ МОДЕЛІ

Наявність обов'язкового штатного розпису була передбачена в Господарчому кодексі України, але його дію припинено в серпні 2025 року. Однак існує низка інших нормативних актів, що регулюють це питання.

Необхідність наявності штатного розпису є важливою для бюджетного фінансування закладів культури. Так, він є основою для розрахунку та обґрунтування видатків на оплату праці в кошторисах закладів, як це визначено в ухваленому Кабміном [Порядку складання, розгляду, затвердження та основних вимог до виконання кошторисів бюджетних установ](#). Відповідно до цього Порядку, Мінкультури ухвалило накази, якими визначено примірні штатні розписи для різних типів закладів культури. Йдеться і про державні, і про комунальні заклади культури. Більшості з цих наказів вже понад 10 років, а тому вони не завжди враховують потреби сьогодення, як-от наявність комунікаційного менеджера, SMM-фахівця – тоді як комунікація є важливою, щоби просувати заклади та збільшувати власні надходження установ або ж збільшувати кількість відвідувачів у бібліотеках. Також не передбачено ширшого переліку IT-спеціалістів, тоді як цифровізація стала вимогою часу. До того ж у наказах передбачено право керівникам державних і комунальних закладів, якщо необхідно, вводити додаткові штатні одиниці, не передбачені примірними штатними розписами, за окремим рішенням засновника. Однак під час інтерв'ю окремі керівники закладів говорили, що подекуди стикаються в цих питаннях зі складними бюрократичними погодженнями, а тому найчастіше набирають відповідних працівників під «прикриттям» інших посад із примірних штатних розписів.

Зважаючи на це, отримані авторами дослідження штатні розписи є досить подібними в розрізі однотипних закладів. Відповідно у 2024 році, порівняно з 2021-м, типова організаційна структура закладів суттєво не змінилась. Важливо зазначити, що в нормах права країн ЄС відсутні вимоги до штатних розписів закладів, а професійні стандарти переважно відносять до таких, що визначають на рівні національного законодавства.

Водночас тут варто врахувати, що існують відмінності між однотипними закладами культури залежно від їх розміру та розташування громади. Малі заклади переважно не мають бухгалтерії та їх обслуговує єдина бухгалтерія на рівні громади, а керівник переважно один. У малих бібліотеках може фактично працювати єдина людина. Великі заклади мають високий рівень деталізації, за яким кожен напрям роботи має свого заступника, що свідчить про системну управлінську модель. При цьому існує чітке функціональне розмежування, коли відділи різняться від кадрів і юристів до комунікацій і IT. Великі музеї та бібліотеки мають також великі науково-дослідні структурні підрозділи.

Типова організаційна модель у театрах представлена на Рисунку 14. Хоча вона протягом останніх років не змінилась, в окремих великих театрах відбувались певні зміни. До прикладу, перелік посад збільшився і став докладнішим. Зокрема додали позиції, пов'язані з менеджментом, комунікаціями та допоміжними функціями. Це може бути пов'язано зі змінами у класифікаторі професій, який стає більш пристосованим до сьогоденних реалій. Також окремі власники вводили у штатний розпис посади, яких не було у примірному штатному розписі, що визначило Мінкультури.

Рисунок 14. Типова органіграма театрів

Джерело: власне представлення



Організаційна структура бібліотек дуже відрізняється залежно від власника (тобто розташування громади). Маленькі бібліотеки часто мають лише завідувачку бібліотекою, подекуди прибиральника чи прибиральницю. Водночас національні бібліотеки мають структуру великого закладу з директором та його заступниками на чолі. Зокрема типова організаційна структура великої бібліотеки (на прикладі Національної бібліотеки України для дітей):

1. Керівництво

- Генеральний директор
- П'ять заступників директора за напрямками:
 - інформаційні технології
 - науково-методична робота
 - адміністративно-господарська діяльність
 - інформаційна діяльність
 - комунікації
- Учений секретар
- Інспектор із кадрів, секретар, юрисконсульт

2. Бухгалтерська служба

- Головний бухгалтер
- Заступник головного бухгалтера
- Бухгалтер

3. Профільні відділи

- Завідувачі структурних відділів
- Імовірно, відділи комплектування, обслуговування, науково-методичний, IT тощо.

Також відрізняються фактичні штатні розписи залежно від розміру музеїв та їх спрямування. Переважно в усіх закладах розпис складається з: адміністративного, наукового фаху, фахівців, технічних службовців та робітників. До адміністративного відносять також заступників директора. При цьому заробітні плати також відрізняються між різними домогосподарствами. Особливістю музеїв є те, що вони не лише зберігають колекції та роблять нові експозиції, а й займаються наукою. До того ж кількість науковців залежить від розміру музею.

Організаційна структура центрів культури та дозвілля суттєво відрізняється між функційними повноваженнями закладів, а також типом громади. Наприклад, в окремих малих громадах штатний розпис має лише завідувача ЦКД, а десь бібліотекаря. Якщо ж громада є містом, то в закладі є директор ЦКД та його заступники, а також низка керівників гуртків та занять: танцювальний, художній, аматорських колективів тощо. Також у великих ЦКД є технічний персонал. У низці закладів може бути декоратор сцени, оператор, звукорежисер. А от наявність бухгалтерів залежить від того, чи існує єдина бухгалтерія у громаді для різних типів закладів.

4.5. ЗАПОВНЕНІСТЬ ШТАТІВ ТА БРАК КАДРІВ

У рамках дослідження було проаналізовано штатні розписи закладів культури різних типів за 2021-й та 2024 рік, а також додаткові дані, які надали самі установи, щодо фактичного кадрового забезпечення за підсумками відповідних років. Такий підхід допоміг оцінити не лише формальну чисельність затверджених посад, а й реальний рівень укомплектованості штатів у динаміці. Серед доступних показників:

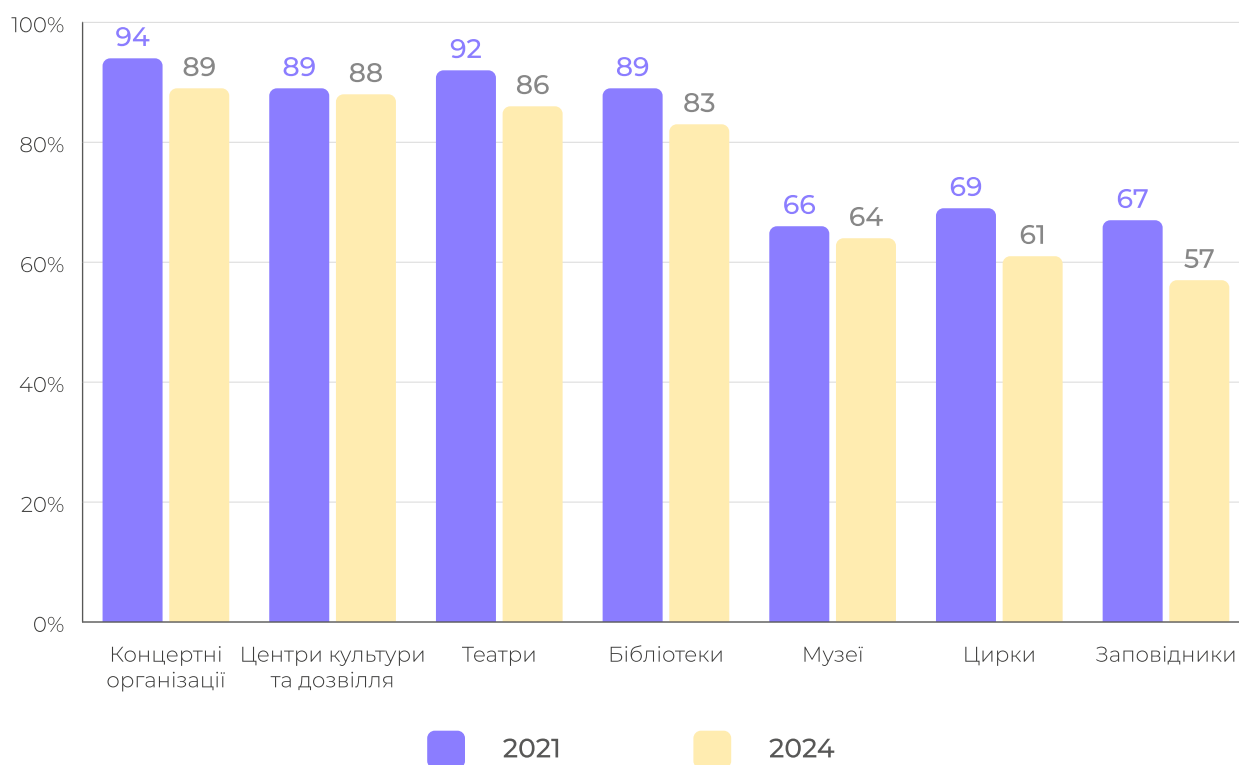
- Кількість штатних одиниць;
- Середньооблікова кількість штатних одиниць (2021-й та 2024 рік);
- Кількість вакансій (на 01.01.2021 та 01.01.2024).

Вказані вище показники зокрема дали змогу підрахувати співвідношення середньооблікової кількості штатних працівників до кількості затверджених штатних одиниць у державних та комунальних закладах культури 2021-го і 2024 року. Цей показник характеризує фактичну заповнюваність штатів вибірки закладів культури й може слугувати індикатором кадрової забезпеченості.

У 2021 році більшість типів закладів демонстрували високий рівень укомплектованості — 89 % у бібліотеках, 89 % у центрах культури та дозвілля, 92 % у театрах та 94 % у концертних організаціях. Це свідчить про майже повну відповідність фактичної чисельності працівників затвердженому штатному розпису. Натомість в інших типах закладів заповнено лише приблизно дві третини штатів – 66 % у музеях, 67 % у заповідниках та 69 % у цирках. Це свідчить про можливі проблеми із заповненням штатів у деяких закладах культури ще до повномасштабної війни. Водночас у деяких установах збереження значного дефіциту штату могло бути свідомою практикою, що дало змогу підтримувати виплати на премії у рамках фонду оплати праці.

Рисунок 15. Відношення середньооблікової кількості штатних працівників до кількості штатних одиниць 2021-го та 2024 року (серед досліджених закладів культури)

Джерело: Власні розрахунки на основі наданих штатних розкладів



У 2024 році в усіх типах закладів спостерігаємо зниження показника, який досліджували. Для прикладу, у Центрах культури та дозвілля показник знизився лише на 1 в. п. – до 88 %, а в музеях – на 2 в. п. до 64 %. Натомість, найбільше зменшилася заповнюваність штатів у заповідниках – від 67% до 57%.

Зміни в 2024 році, порівняно з 2021-м, можуть свідчити про зростання кадрового дефіциту через деструктивний вплив війни. Загалом заповнюваність штатів всіх досліджених закладів культури з 84 % знизилася до 78 %.

Інтерпретуючи ці дані, необхідно враховувати, що кількість різних типів закладів культури в нашій вибірці відрізняється. Зокрема у вибірці представлено 16 концертних організацій, 12 театрів, але лише 4 Центри культури та дозвілля. Попри таку нерівномірну представленість, ці дані демонструють важливий зріз щодо кадрової ситуації у різних типах закладів культури.

В окремих закладах культури спостерігаємо аномальні ситуації щодо заповнення штатів, які впливають на загальні показники за типами закладів. Для прикладу, у Національному заповіднику «Києво-Печерська лавра» в 2021 році кількість штатних одиниць становила 394, а середньооблікова кількість штатних працівників – 347. Натомість 2024-го кількість штатних одиниць зросла до 508, тоді як середньооблікова кількість штатних працівників навіть зменшилася – до 343,5 одиниці. Тобто через збільшення кількості штатних одиниць, згідно зі штатним розписом, рівень заповнюваності з 88 % знизився до 68 %. Для порівняння, серед інших заповідників ситуація або залишалася стабільною (штати могли бути заповнені навіть на 100 %, наприклад, Державний історико-архітектурний заповідник «Стара Умань»), або ж кількість працівників скорочувалася (Державний історико-архітектурний заповідник «Хотинська фортеця»). Потрібно зауважити, що значний брак працівників навіть в одному великому закладі культури може бути серйозним викликом для ринку праці, на якому бракує кваліфікованих кадрів для сфери культури.

Загалом помітно, що із браком кадрів мають справу навіть заклади культури зі статусом національних, які можуть запропонувати вищу заробітну плату. Наприклад, заповнюваність штату Національного цирку України з 81 % 2021 -го знизилася до 67 % у 2024 році. Заповнення штату Одеського національного академічного театру опери та балету з 98 % знизилося до 83 %, Національного академічного драматичного театру імені Івана Франка – з 88 % до 74 %, а у Львівській національній галереї мистецтв ім. Б. Г. Возницького – з 88 % до 80 %.

Низька заповненість штатів зазвичай спричинена браком працівників на різних посадах. При цьому помітним є вплив на загальну ситуацію браку робітників, які виконують і кваліфіковані, і некваліфіковані та допоміжні роботи. Заклади культури часто потребують відносно великої кількості працівників

на таких посадах, як, зокрема, прибиральників, касирів тощо. Водночас такі працівники мають низькі посадові оклади, що може бути перешкодою при пошуку кадрів. Представники закладів культури під час інтерв'ю підтвердили проблеми з пошуком робітників з низькими окладами.

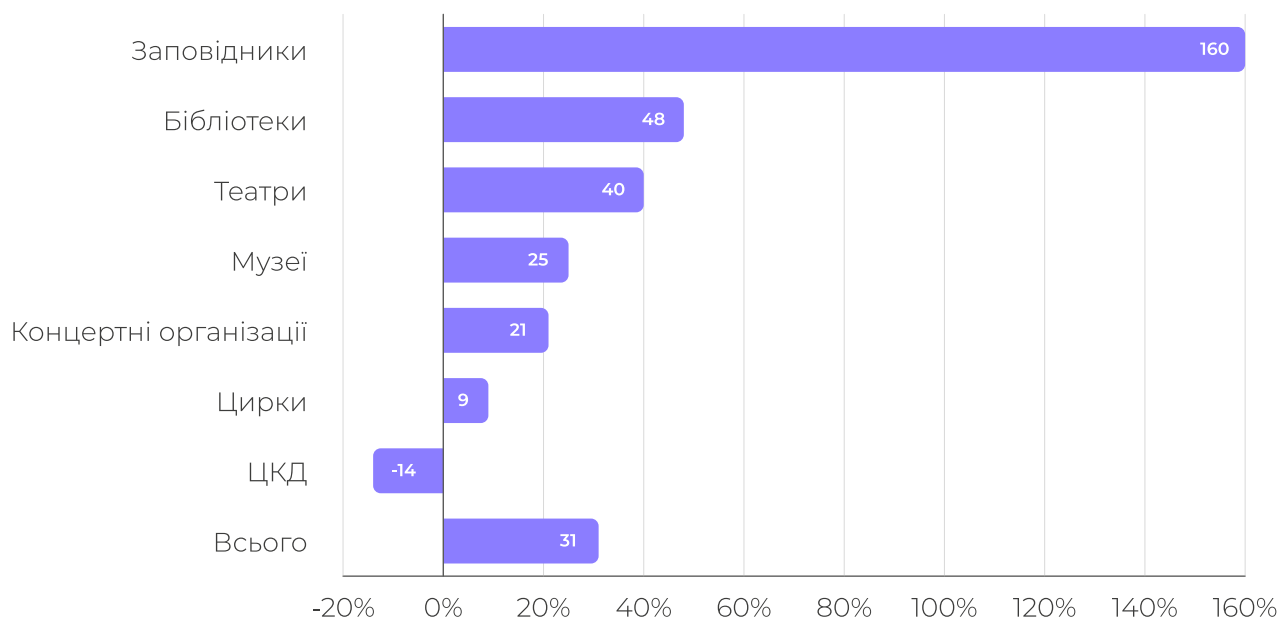
Добре ілюструє ситуацію незаповненість штату прибиральників/прибиральниць. Серед закладів культури, де штат таких посад незаповнений повністю, на початку 2021-го незаповненість штату становила 122 одиниці, а 2024-го – 171 одиницю. Відповідно на працівників на посаді прибиральників припадає приблизно 6 % загального дефіциту кадрів для заповнення штатів 2021-го та 2024 року. До того ж також зросла кількість вакансій на таких посадах – із 56 на 1 січня 2021 року до 91 на 1 січня 2024 року.

Якщо розглядати категорію творчих працівників, то особливо помітним є брак артистів цирку. Якщо 2021-го заповнення різних посад артистів цирку становило 69 %, то 2024 року – 64 %. При цьому йдеться насамперед [про брак кадрів](#) Державної циркової компанії Україна, артисти якої втілюють циркові програми в більшості регіональних циркових закладах. У цьому випадку ми бачимо чітку галузеву проблему з пошуком кадрів.

На фоні зниження рівня заповнення штату зросла кількість вакансій, які пропонують заклади культури. Зокрема у вибірці досліджених закладів культури кількість вакансій зросла майже на третину – на 31 % (із 1445 на 1 січня 2021 року до 1894 на 1 січня 2024 року). Зокрема в історико-культурних заповідниках кількість вакансій зросла на 160 %, у бібліотеках – на 48 %, у театрах – на 25 %, у концертних організаціях – на 21 %, а в цирках – на 9 %. Водночас на 14 % знизилася кількість вакансій у проаналізованих Центрах культури та дозвілля. Таким чином, кількість вакансій зросла у всіх типах закладів культури, окрім Центрів культури та дозвілля.

Рисунок 16. Зміна кількості вакансій у досліджених закладах культури на 1 січня 2024 року порівняно з 1 січня 2025 року (%)

Джерело: Власні розрахунки на основі наданих штатних розписів



Труднощі при пошуку персоналу

Дані Державної служби зайнятості підтверджують, що низька оплата праці – одна з головних перешкод для пошуку кадрів у сфері культури. Серед підприємств, які мали труднощі при наборі персоналу в 2024 році, головною проблемою є дефіцит кадрів (і для всієї вибірки, і для окремих видів діяльності). Про дефіцит кадрів вказав 81 % всіх підприємств та 75 % секції R серед тих опитаних, які мали труднощі. Водночас для підприємств «Мистецтва, спорту, розваг та відпочинку» на другому місці рейтингу проблем є «Завищені очікування претендентів щодо розміру заробітної плати» – вказали 50 % підприємств із труднощами. Серед усієї вибірки роботодавців проблема заробітної плати на третій сходинці із 30 %. Розглядаючи окремі види культурної діяльності, дефіцит кадрів та завищені очікування щодо розміру заробітної плати є двома головними проблемами в театрах, музеях, бібліотеках. Такий розподіл результатів свідчить, що шукачі роботи часто можуть бути незадоволені рівнем оплати праці у сфері культури.

Рисунок 17. Труднощі при наборі персоналу в 2024 році (% серед тих підприємств, які мали труднощі)

Джерело: Державна служба зайнятості. Опитування роботодавців за 2024 рік



Вставка 1. Особливості працевлаштування працівників закладів культури

Необхідно зауважити, що відповідно до Статті 21 Закону України [«Про культуру»](#) формування кадрового складу художнього та артистичного персоналу державних та комунальних закладів культури здійснюється на конкурсній основі. Порядок формування кадрового складу затверджує Мінкультури. На сьогодні чинним є [порядок](#), затверджений наказом Мінкультури від 1 липня 2016 року № 497.

Конкурс проводиться за наказом керівника закладу, триває не більше 30 днів і передбачає два етапи: перевірку документів та оцінювання кандидатів конкурсною комісією, яка формується насамперед із представників установи (також можуть долучатися представники органу управління, творчих спілок, вищих навчальних закладів культури та мистецтва, фахівці в галузі культури).

4.6. СТРУКТУРА ФОНДУ ОПЛАТИ ПРАЦІ

Параграф присвячено аналізуванню структури фонду оплати праці в семи основних типах державних і комунальних закладів культури: театрах, концертних організаціях, музеях, національних заповідниках, бібліотеках, цирках та центрах культури і дозвілля. Дослідження ґрунтується на даних штатних розписів і фактичної нарахованої заробітної плати за 2021-й і 2024 рік, що дає змогу оцінити динаміку, відмінності за типами установ, а також вплив статусу закладу (групи оплати) на рівень і структуру виплат.

У кожному підпараграфі розглянуто і частку посадових окладів у загальному фонді оплати праці, і роль різних доплат та надбавок — за вислугу років, звання, нічну роботу тощо. Також порівнюємо рівень середньої нарахованої заробітної плати (брутто) між закладами одного та різного типу. Такий підхід дає змогу виявити і спільні закономірності, і характерні особливості, що залежать від статусу закладу та кадрової структури. Для деяких закладів, які надали відповідну інформацію, доступний аналіз нарахування премій.

ТЕАТРИ

Щоб проаналізувати оплату праці в театрах, було використано дані про нараховану заробітну плату та штатні розписи за 2021-й та 2024 рік для шести національних театрів та декількох академічних та міських. Отримані дані допомогли проаналізувати структуру фондів оплати праці в розрізі складових оплати та груп персоналу.

Для прикладу, розглянуто структуру фонду оплати праці Національного академічного драматичного театру імені Івана Франка за 2024 рік (*тут і далі – аналіз структури фонду оплати праці на основі штатних розписів за відповідний рік*), який відображає ситуацію з оплатою праці в національних театрах. У структурі фонду переважає посадовий оклад, на який припадає 85,2 % від загального обсягу виплат. Такий високий показник типовий для національних театрів. Для порівняння, посадові оклади становили 87,6 % фонду оплати праці в Національному академічному драматичному театрі імені Лесі Українки, 86,5 % – у Національному академічному театрі опери та балету імені Т. Г. Шевченка, 84,9 % – у Національному академічному українському драматичному театрі імені Марії Заньковецької. При цьому національні театри застосовують підвищені коефіцієнти до окладів усіх працівників, що підвищує

вагу посадового окладу у структурі фонду оплати праці. Зокрема відсутня необхідність надавати доплату до мінімальної зарплати для працівників з низькими тарифними розрядами. Подібна ситуація з підвищеними коефіцієнтами також в інших закладах культури, які мають на них право.

Серед додаткових складових оплати праці в Театрі Франка, як і в інших театрах з національним статусом, найвагомішими є доплати за вислугу років (8,5 %) і надбавки за почесне звання (5,4 %), які відображають підтримку традиційної системи заохочення в культурній сфері. У національних театрах великий артистичний та художній персонал зі званнями народних та заслужених артистів, а також із тривалою вислугою років. Натомість інші надбавки й доплати (0,7 %) та доплата за науковий ступінь (0,1 %) відіграють мінімальну роль. Загалом така структура засвідчує залежність оплати праці переважно від базових тарифних умов і водночас обмежене використання мотиваційних інструментів через вузькі можливості для застосування.

Рисунок 18. Структура фонду оплати праці в розрізі складових оплати праці (Театр Франка, 2024 рік)

Джерело: Власні розрахунки на основі наданих штатних розписів

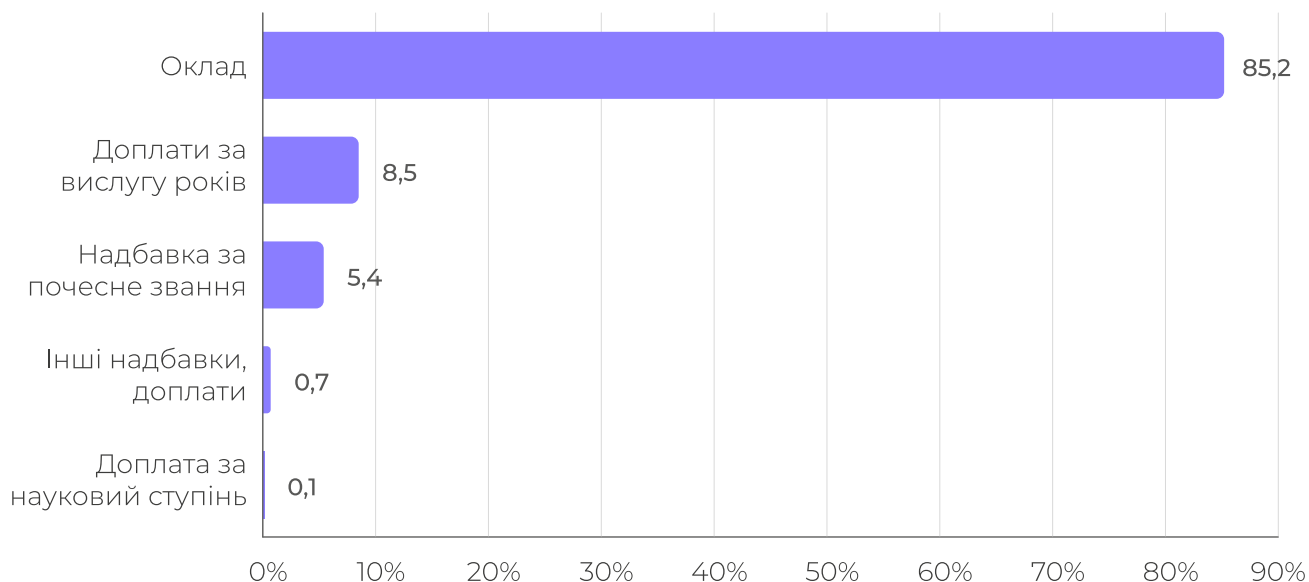
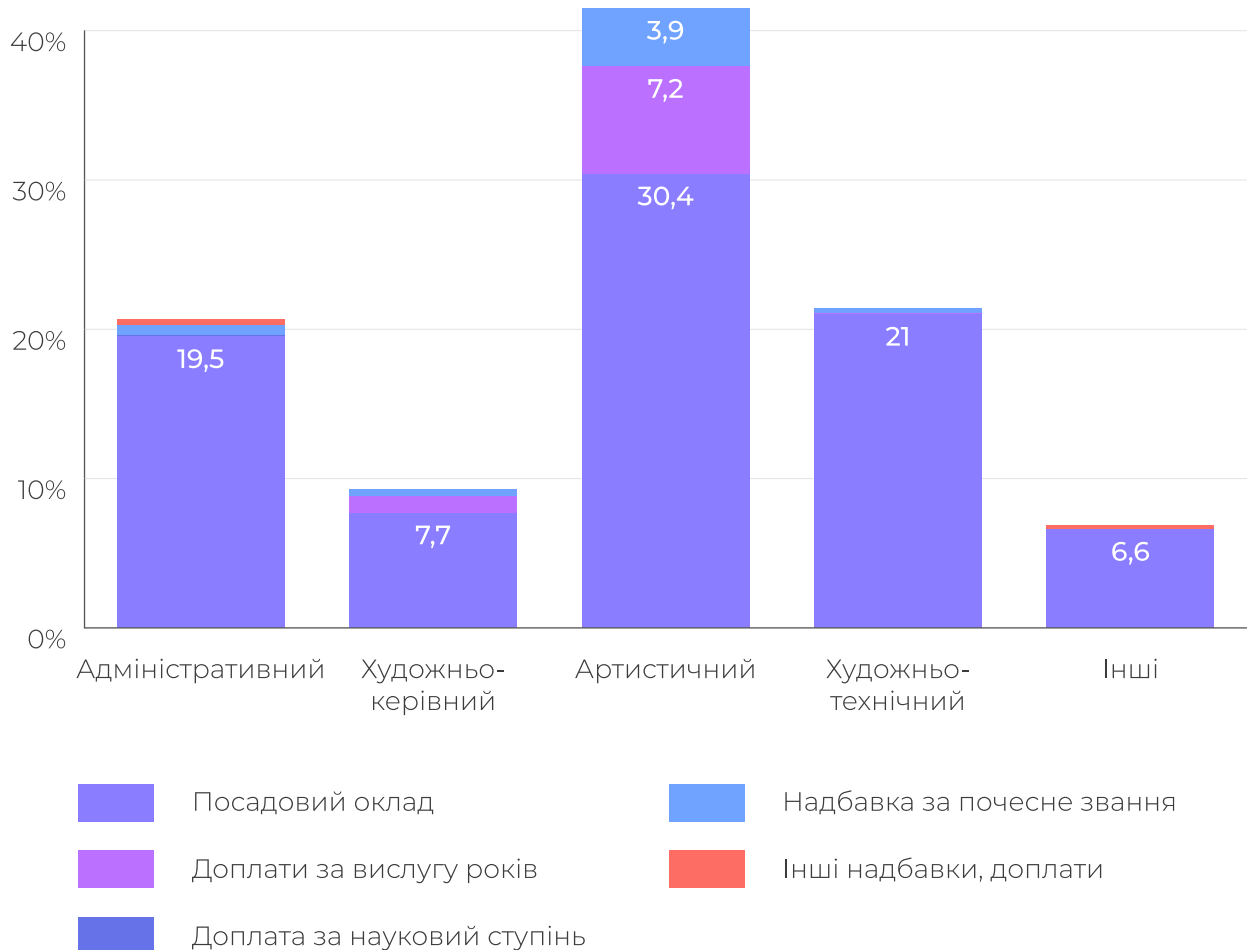


Рисунок 19. Структура фонду оплати праці в розрізі категорій персоналу (Театр Франка, 2024 рік)

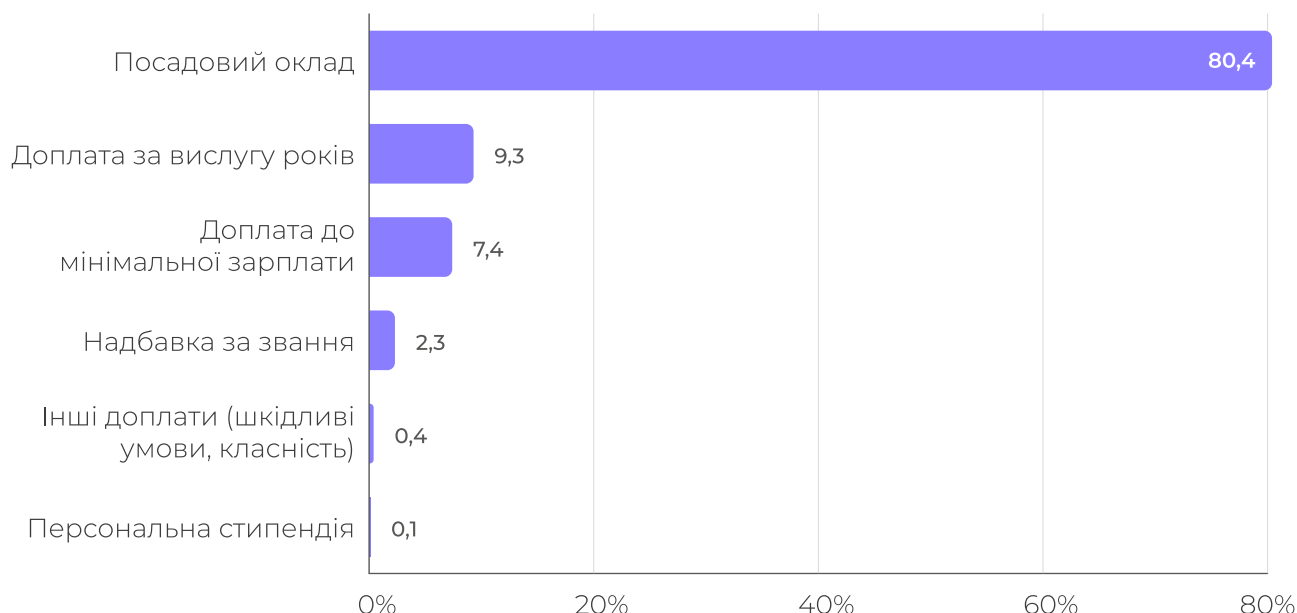
Джерело: Власні розрахунки на основі наданих штатних розписів



Розподіл фонду оплати праці за групами персоналу Театру Франка у 2024 році свідчить, що **найбільша частка виплат припадає на артистичний склад** – загалом 42 %, із яких 30 % становить посадовий оклад, а більше 11 % – це доплати за вислугу років, почесні звання та інші надбавки. Тобто більше чверті коштів на оплату праці артистичного персоналу припадає на доплати та надбавки. Це акцентує на центральній ролі артистичного персоналу в діяльності театру. Невелика частка (9 %) фонду спрямована на оплату праці художньо-керівного складу, ще 21 % припадає на художньо-технічний персонал. Щоденне функціонування закладу забезпечує адміністративна команда (20 %), а також інші працівники (7 %). Загалом така структура засвідчує пріоритетність творчого персоналу в ресурсному розподілі та порівняно невисоку частку керівного й технічного складу. Серед інших категорій персоналу право на різні доплати та надбавки мають лише працівники, які займають обмежений перелік посад, що позначається на структурі фонду оплати праці.

Рисунок 20. Структура фонду оплати праці в розрізі категорій персоналу – Черкаський академічний обласний український музично-драматичний театр імені Тараса Шевченка Черкаської обласної ради, 2024 рік

Джерело: Власні розрахунки на основі наданих штатних розкладів



У структурі фонду оплати праці Черкаського академічного обласного українського музично-драматичного театру імені Тараса Шевченка у 2024 році основну частку становив посадовий оклад – 80,4 %. Водночас 9,3 % фонду припадало на доплату за вислугу років, а 2,3 % – на надбавку за звання. Академічні театри мають нижчий рівень коефіцієнта на підвищення посадових окладів, тому частина персоналу має оклади нижчі від мінімальної зарплати. Таким чином, 7,4 % фонду оплати праці припадає на доплату до мінімальної заробітної плати. При цьому на артистичний персонал припадає майже половина фонду оплати праці (48 %). Тобто по структурі фонду оплати праці спостерігаємо певні суттєві відмінності між національними театрами та академічними обласними. Національні театри мають більше артистичного персоналу зі званнями, що підвищує роль відповідних надбавок, а в обласних театрах доводиться доплачувати персоналу з низькими тарифними ставками, щоб досягнути рівня мінімалки. У міських театрах без академічного чи національного статусу розрахунок посадових окладів відбувається вже без додаткових коефіцієнтів, тому частині персоналу також нараховують доплату до мінімальної зарплати. Наприклад, у Дніпровському міському театрі ляльок «Театр актора і ляльки» на таку доплату в 2024 році штатний розпис передбачав 9 % від загального фонду оплати.

У підсумку, середня нарахована зарплата одного працівника в Театрі Франка 2024 року становили 23 951 гривню, що лише майже на 7 % вище ніж результат 2021-го – 22 440 гривень. У Театрі Заньковецької цей показник 2024-го становив 26 751 гривню, що на 13,4 % вище ніж 2021 року (було 23 591 гривня). У Театрі Лесі України витрати на оплату праці одного працівника навпаки знизилися майже на 10 %: від 23 956 гривень до 21 609 гривень. Такі показники середньої оплати праці є приблизно на рівні середнього рівня оплати праці в економіці України або навіть дещо вищі. Також ми бачимо, що в середньому рівень оплати праці працівників національних театрів перебуває на одному рівні, що зумовлено однаковими принципами застосування ЄТС, зокрема нарахувань доплат і надбавок, а також схожі додаткові коефіцієнти. Відмінності у структурі фонду оплати праці насамперед можуть бути зумовлені відмінностями у структурі штату, зокрема різними частками керівного та артистичного персоналу з високими окладами й робочого персоналу з низькими.

Для контрасту, у Черкаському академічному обласному українському музично-драматичному театрі імені Т. Г. Шевченка, який є типовим театром обласного рівня, середня місячна оплата праці становила 9366 гривень 2021-го та 11 954 гривні в 2024 році. На такому ж низькому рівні середня оплата праці в Одеському академічному українському музично-драматичному театрі імені В. Василька: 10 246 гривень 2021-го та 10 541 гривня у 2024 році. Така різниця порівняно з національними театрами зумовлена відсутністю додаткових високих коефіцієнтів та нижчим рівнем звань творчого персоналу.

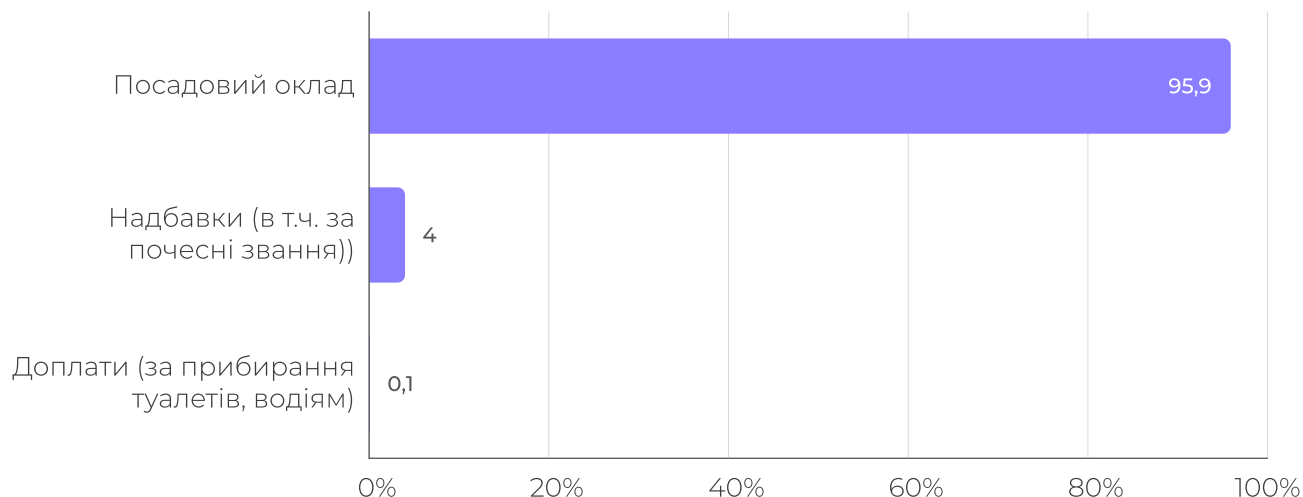
КОНЦЕРТНІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Щоб проаналізувати оплату праці в концертних організаціях, було використано дані про нараховану заробітну плату та штатні розписи за 2021-й та 2024 рік для 16 закладів різного рівня (серед інших – 14 зі статусом національний). Щоби продемонструвати різницю в оплаті праці музеїв різного рівня, ми порівняли структуру фонду оплати праці двох закладів – Національного академічного оркестру народних інструментів (НАОНИ) та Коломийської філармонії імені Олександра Козаренка.

У структурі фонду оплати праці НАОНИ майже весь обсяг фонду оплати праці припадає на посадовий оклад — 95,9 %, що виявилось типовим для багатьох концертних організацій. Наприклад, у Національній філармонії України цей показник становив 94,7 %, у Національному академічному духовому оркестрі – 97 %. Така структура свідчить про високу частку гарантованої базової оплати без суттєвого використання доплат чи надбавок. У результаті, надбавки, включно з тими, що надають за почесні звання, становлять лише 4 % загального фонду, а доплати (наприклад, за прибирання туалетів чи водіям) — лише 0,1 %.

Рисунок 21. Структура фонду оплати праці в концертних організаціях у розрізі складових оплати праці – НАОНІ, 2024

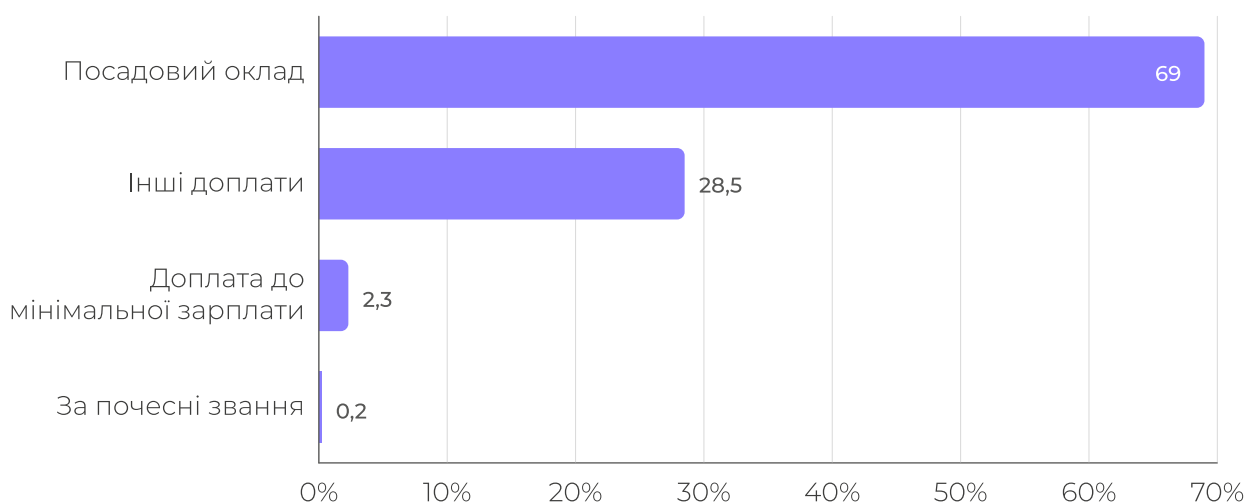
Джерело: Власні розрахунки на основі наданих штатних розписів



Потрібно звернути увагу, що в концертних організаціях домінує артистичний персонал, що відповідає специфіці роботи цих закладів. Зокрема в НАОНІ на оплату праці артистичного персоналу припадає 79,2 % фонду оплати праці. При цьому лише незначна частка цих коштів це надбавки, оскільки невелика кількість артистів має звання. У Національному академічному духовому оркестрі показник на схожому рівні – 77 % фонду оплати праці припадає на артистів.

Рисунок 22. Структура фонду оплати праці в розрізі категорій персоналу – НАОНІ, 2024 рік

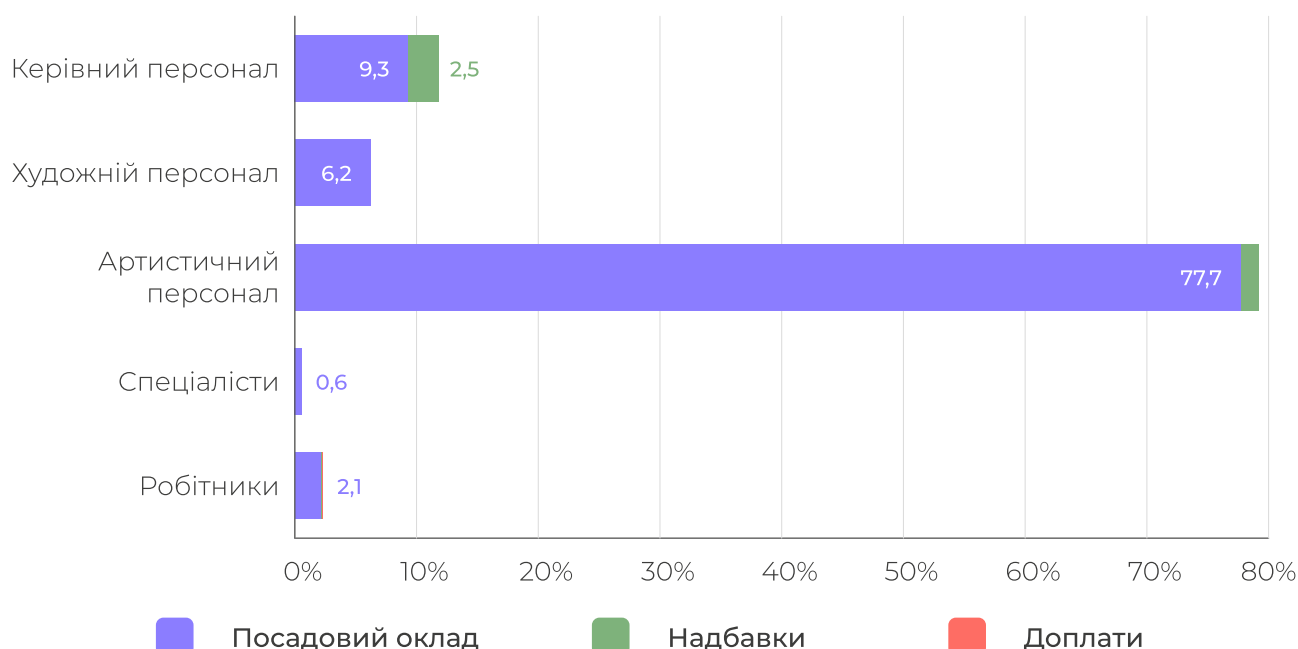
Джерело: Власні розрахунки на основі наданих штатних розписів



Коломийська філармонія – один із небагатьох прикладів концертної організації без національного статусу у вибірці дослідження, що дає змогу оцінити стан оплати праці закладів нижчого рівня. У структурі фонду оплати праці Коломийської філармонії імені Олександра Козаренка посадовий оклад становить 69 % від загального обсягу виплат. Водночас значну частину — 28,5 % — займають інші доплати. Доплата до мінімальної заробітної плати становить 2,3 %, а виплати за почесні звання — лише 0,2 %.

Рисунок 23. Структура фонду оплати праці в концертних організаціях у розрізі складових оплати праці – Коломийська філармонія імені Олександра Козаренка, 2024

Джерело: Власні розрахунки на основі наданих штатних розписів



Коломийська філармонія також надала інформацію про додаткові одноразові виплати, які несуттєво підвищують рівень оплати праці. Якщо фонд заробітної плати для штатних працівників за рік повинен був становити 2,8 мільйона гривень, то додатково були передбачені кошти для матеріальної допомоги на оздоровлення (160 тисяч гривень) та премії (449 тисяч гривень). Таким чином премія та матеріальна допомога можуть становити майже п'яту частину від загальної суми.

У підсумку, оплата праці в концертних організаціях в середньому вища ніж в інших закладах культури. Зокрема в НАОНІ середня оплата становила 33 572 гривні 2021-го та 29 731 гривню в 2024 році. У Національному академічному духовому оркестрі України середня оплата становила 27 601 гривню на одного працівника 2021-го та 25 468 гривень у 2024 році. Це зумовлено складом персоналу, серед якого домінує артистичний із вищими тарифними розрядами. При цьому застосовують додаткові коефіцієнти через національний статус закладів, що суттєво впливає на рівень оплати. На противагу цьому, у Коломийській філармонії середня оплата праці становила лише 9116 гривень у 2024 році.

МУЗЕЇ

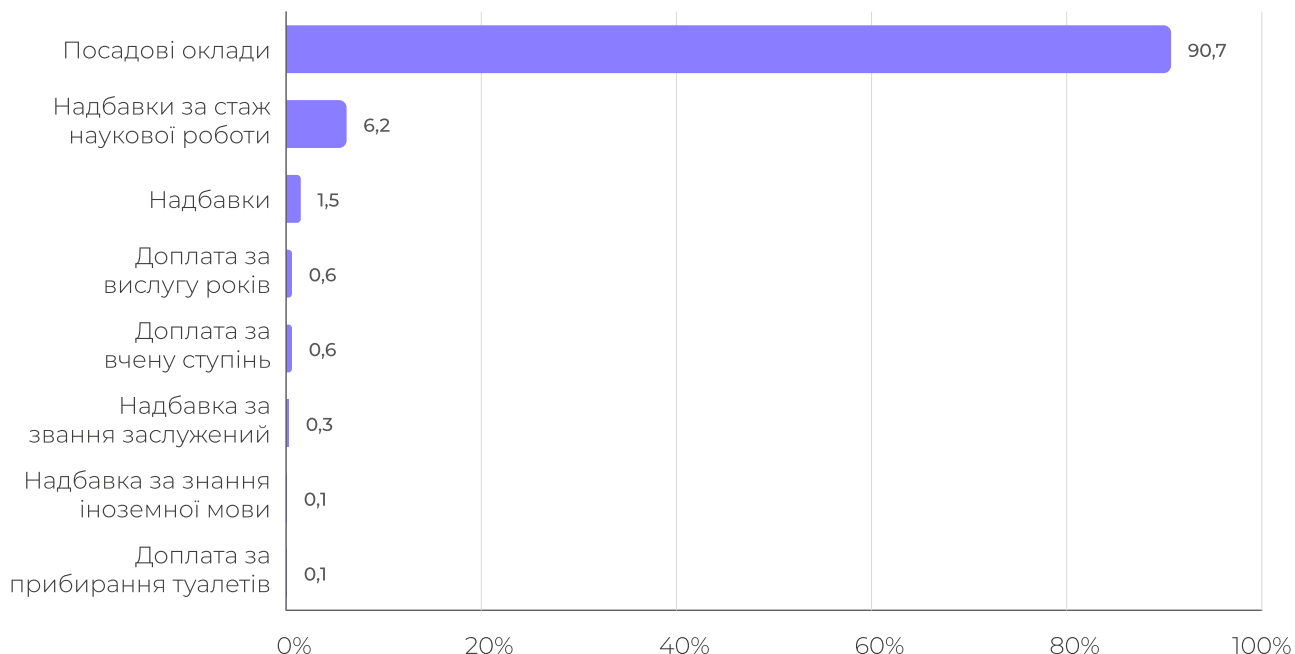
Щоб проаналізувати оплату праці в музеях, було використано дані про нараховану заробітну плату та штатні розписи за 2021-й та 2024 рік для 10 музейних закладів різного рівня (серед інших – 6 зі статусом національного). Щоби продемонструвати різницю в оплаті праці музеїв різного рівня, ми порівняли структуру фонду оплати праці двох закладів – Національного музею літератури та Білгород-Дністровського краєзнавчого музею.

У 2024 році в Національному музеї літератури 90,7 % фонду оплати праці припадало на посадові оклади. Такий розподіл є характерним для національних установ культури через застосування додаткових коефіцієнтів для підвищення посадових окладів. Ми спостерігаємо подібну ситуацію, наприклад, також у національних театрах. Для порівняння, у Львівській національній галереї мистецтв ім. Б. Г. Возницького посадові оклади становлять 90 % фонду оплати праці, у Національному музеї-заповіднику українського гончарства – 85 %.

Серед небагатьох додаткових виплат у музеї вирізняється надбавка за стаж наукової роботи (6,2 %), що пов'язана з науковим профілем установи і є характерною саме для музейних працівників. Інші доплати мають символічне значення: 1,5 % припадає на надбавки, по 0,6 % – на доплати за вислугу років та науковий ступінь, ще менше – на відзнаки, знання мов і технічні завдання. Така модель нарахувань вказує на обмежену варіативність інструментів мотивації персоналу й майже повну залежність заробітку від тарифної сітки. Однак додаткові коефіцієнти дають змогу виводити оплату праці на вищий рівень порівняно із закладами без високого статусу.

Рисунок 24. Структура фонду оплати праці в музеях у розрізі складових оплати праці – Національний музей літератури, 2024

Джерело: Власні розрахунки на основі наданих штатних розписів



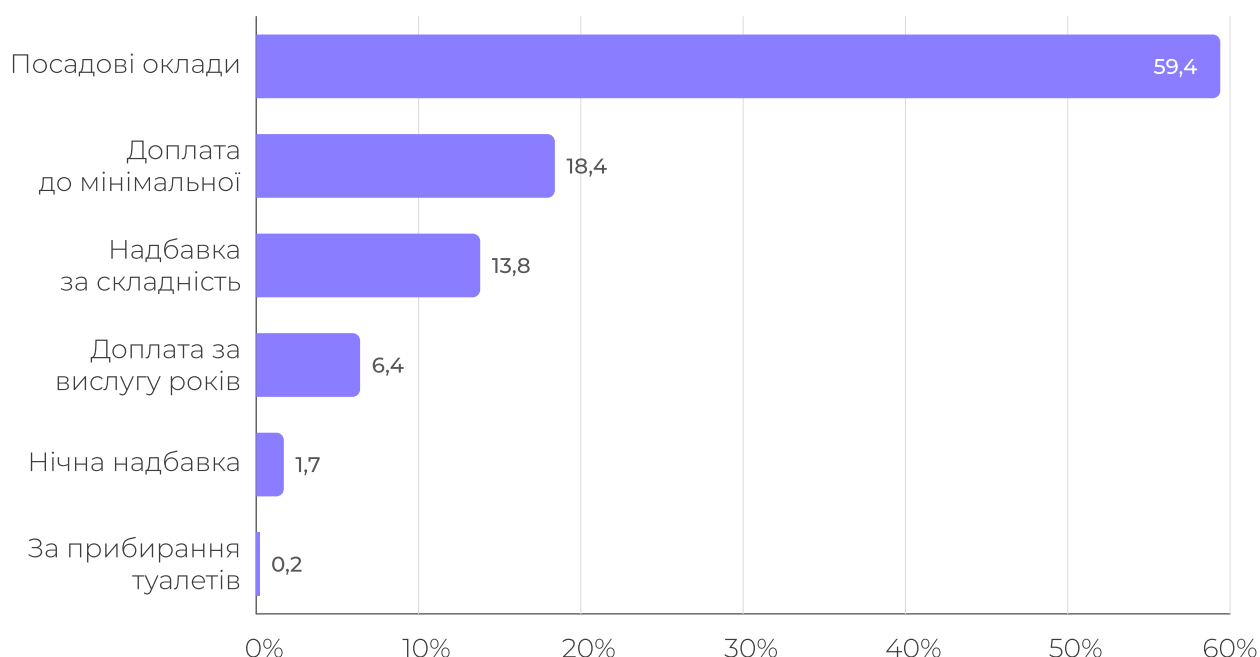
Як приклад закладу нижчого рівня розглянемо структуру фонду оплати праці у Білгород-Дністровському краєзнавчому музеї за 2024 рік. На відміну від національних установ, де основну частку становлять посадові оклади, у цьому комунальному музеї їх питома вага є нижчою – 59,4 %. Водночас значну частину фонду займає доплата до мінімальної зарплати (18,4 %), що відображає загалом низьку оплату праці в закладах культури такого рівня. Як ми вже згадували вище, більше половини тарифних розрядів мають посадовий оклад менше від мінімальної заробітної плати. Це змушує заклади культури місцевого рівня надавати доплату до мінімальної зарплати. Серед інших складових фонду оплати праці також є надбавка за складність (13,8 %), доплата за вислугу років (6,4 %), нічна надбавка (1,7 %). Така структура вказує на суттєві відмінності в системі оплати праці між установами національного й місцевого рівня, що також позначається на середньому рівні заробітних плат.

У Національному музеї літератури середня заробітна плата 2021-го становила 16 243 гривні. У 2024 році середня оплата зросла до 17 316 гривень, що майже на 7 % більше порівняно з 2021 роком. Ми бачимо, що така оплата праці сьогодні є нижчою від середнього рівня зарплат в економіці. У музейних закладах місцевого рівня ситуація з оплатою праці ще більш песимістична. Зокрема в

Білгород-Дністровському краєзнавчому музеї середня оплата праці становила 7267 гривень 2021-го та 10 805 гривень у 2024 році. Тобто оплата праці лише несуттєво відрізняється від мінімальної зарплати, та й то лише за рахунок доплати до розміру мінімалки. Високі посадові оклади на рівні середньої оплати праці у країні передбачені лише для невеликої кількості керівного персоналу.

Рисунок 25. Структура фонду оплати праці в музеях у розрізі складових фонду оплати праці – Білгород-Дністровський краєзнавчий музей, 2024

Джерело: Власні розрахунки на основі наданих штатних розписів

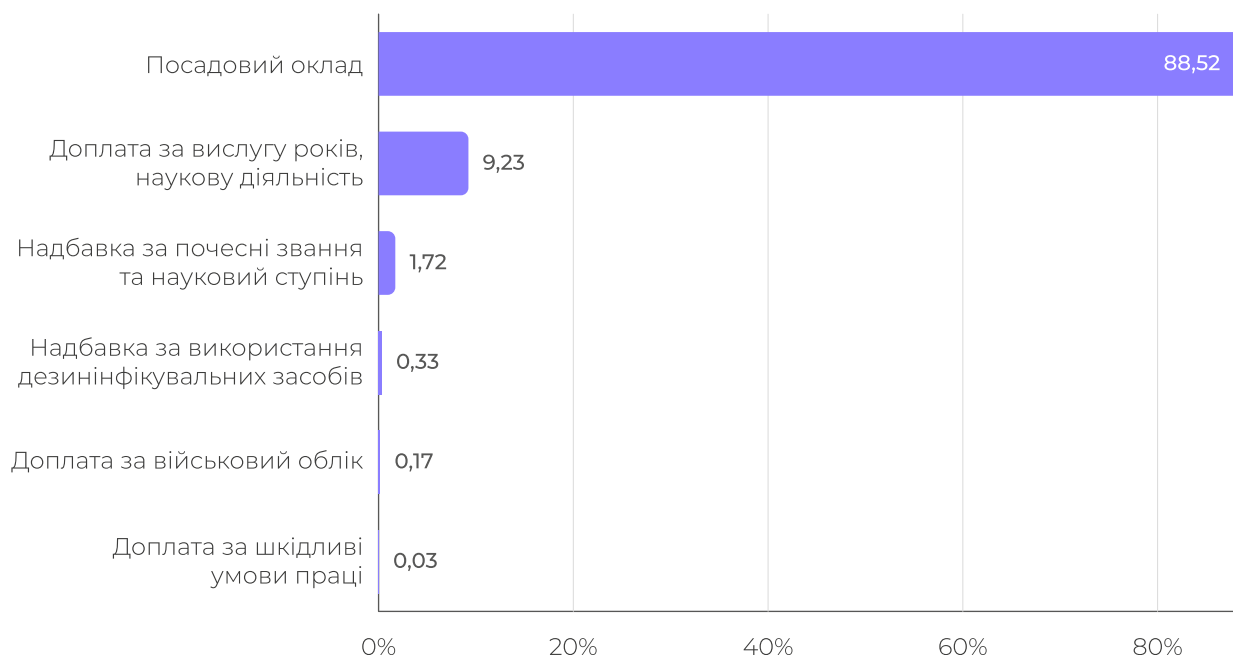


НАЦІОНАЛЬНІ ЗАПОВІДНИКИ

Щоб проаналізувати оплату праці в національних заповідниках, було використано дані про нараховану заробітну плату та штатні розписи за 2021-й та 2024 роки для 7 закладів різного рівня (3 національні та 4 державні). Щоб продемонструвати різницю в оплаті праці національних заповідників різного рівня, ми порівняли структуру фонду оплати праці двох закладів – Національного заповідника «Києво-Печерська лавра» та Кам'янського державного історико-архітектурного заповідника (ДІАЗ).

Рисунок 26. Структура фонду оплати праці в національних заповідниках у розрізі складових фонду оплати праці – Національний заповідник «Києво-Печерська лавра», 2024

Джерело: Власні розрахунки на основі наданих штатних розписів



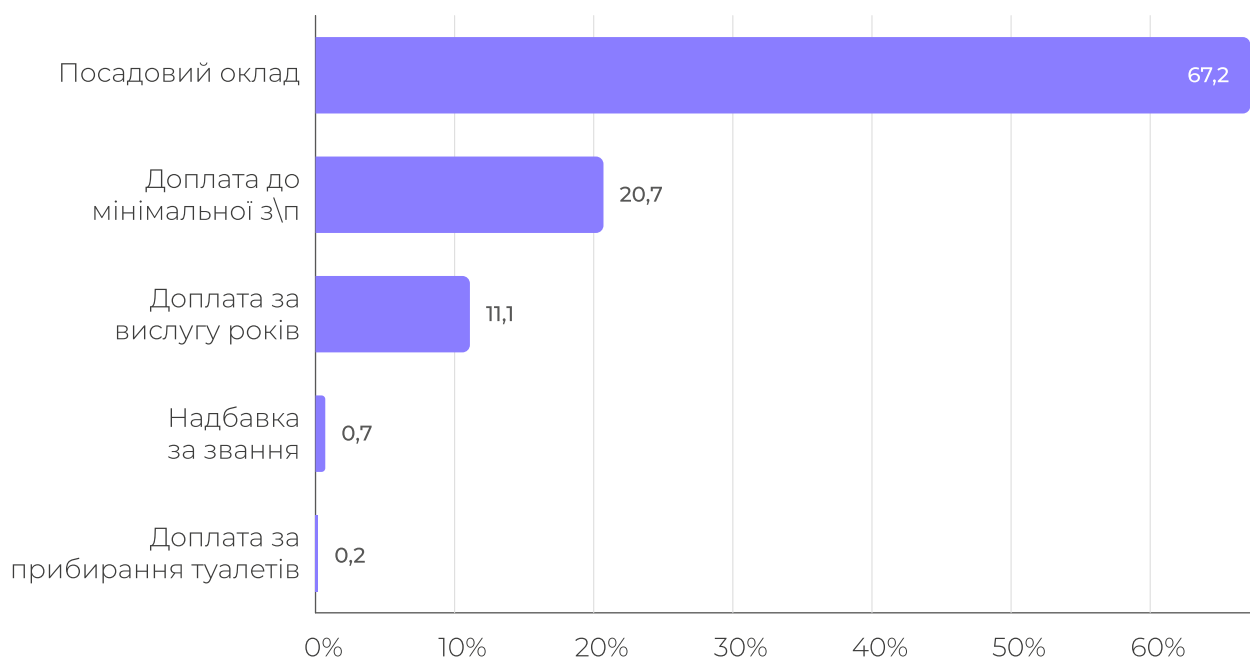
У структурі фонду оплати праці Національного заповідника «Києво-Печерська лавра» у 2024 році переважав посадовий оклад, який становить 88,5 % від загального фонду. Доплата за вислугу років та наукову діяльність становила 9,2 %, а надбавка за почесні звання та наукові ступені — 1,7 %. Інші доплати, зокрема за використання дезінфікувальних засобів, ведення військового обліку та шкідливі умови праці, традиційно становлять мінімальну частку, бо стосуються лише незначної частини персоналу. При цьому серед персоналу заповідника такого рівня велика частка науково-дослідного персоналу та

інших спеціалістів, які мають право на доплату за вислугу років та надбавку за почесні звання та науковий ступінь, що пояснює високу частку таких виплат.

Кам'янський ДІАЗ (перша група оплати праці) є невеликим закладом культури, який у штатному розписі має 36 працівників. На посадові оклади припадає 67,2 % фонду оплати праці. Подібно до інших закладів культури, які не мають додаткових коефіцієнтів для підвищення окладів, в ДІАЗ частина працівників має тарифні розряди, для яких ставка становить менше мінімальної зарплати. Таким чином, 20,7 % фонду оплати праці – це доплата до мінімальної. Заповідник також має високу частку науково-дослідного персоналу – 50 %. Тому в результаті висока частка доплати за вислугу років для таких працівників – 11,1 %. Однак лише 0,7 % – це надбавка за звання.

Рисунок 27. Структура фонду оплати праці в національних заповідниках у розрізі складових фонду оплати праці – Кам'янський ДІАЗ

Джерело: Власні розрахунки на основі наданих штатних розписів



У Кам'янському ДІАЗ середня оплата праці становила 6625 гривень 2021-го та 8486 гривень у 2024 році. Тобто рівень оплати такий низький, як і в інших закладах культури без додаткових коефіцієнтів. Зарплата директора також є нижчою від середнього рівня оплати праці у країні. Водночас у НЗ «Києво-Печерська лавра» середня оплата праці становила 24 655 гривень 2021-го та 38 283 гривні у 2024 році. Така різниця між національним заповідником

відображає вплив додаткових коефіцієнтів підвищення окладу. Окрім цього, великі національні заповідники можуть мати більше надходжень до спеціального фонду, що збільшує можливості для додаткових виплат, наприклад, премій.

БІБЛІОТЕКИ

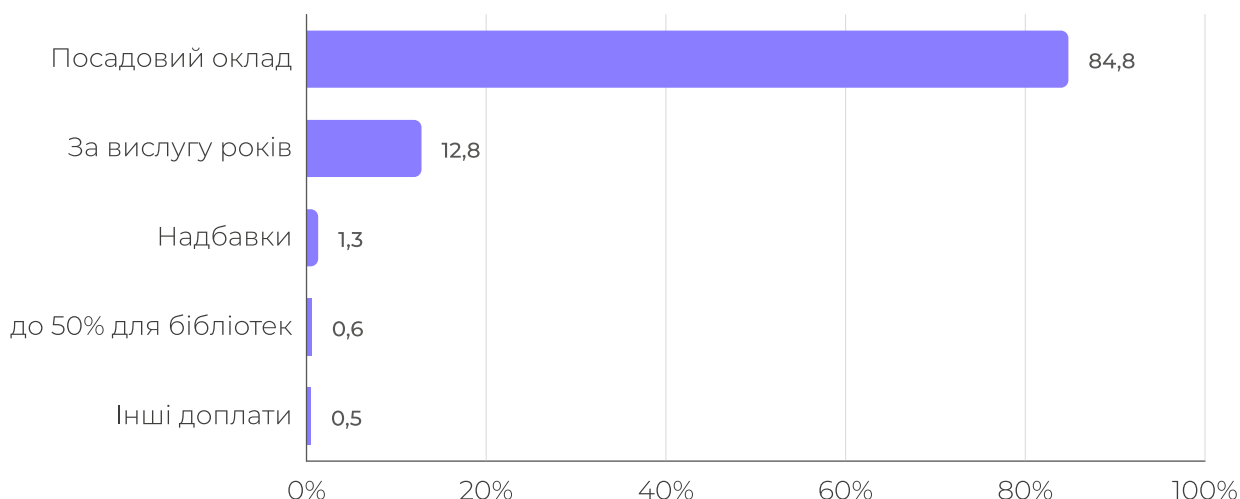
Щоб проаналізувати оплату праці в бібліотеках, було використано дані про нараховану заробітну плату та штатні розписи за 2021-й та 2024 рік для 11 бібліотечних закладів різного рівня (серед інших – 4 національні бібліотеки, 2 обласні, 1 державна та декілька бібліотек / бібліотечних систем територіальних громад). Щоб продемонструвати різницю в оплаті праці бібліотек різного рівня, ми порівняли структуру фонду оплати праці двох закладів – Національної історичної бібліотеки та Смілянської міської централізованої бібліотечної системи (ЦБС).

У структурі фонду оплати праці Національної історичної бібліотеки за 2024 рік посадовий оклад становив 84,8 % від загального обсягу виплат, що близько до рівня інших національних закладів (зокрема театрів і музеїв). Такий показник свідчить про домінування фіксованої тарифної частини в зарплатній системі бібліотеки через застосування підвищених коефіцієнтів до окладів. Найпомітнішою додатковою складовою є доплата за вислугу років (12,8 %), що відповідає поширеній практиці нарахувань у бюджетній сфері для працівників окремих категорій із тривалим стажем. Інші виплати мають мінімальне значення: надбавки (1,3 %), інші доплати (0,5 %).

Особливої уваги потребує доплата до 50 % для бібліотек, на яку припадає лише 0,6 % фонду оплати праці. Як вже було згадано вище, постанова КМУ дає змогу виплачувати бібліотекарям доплату до 50 % посадового окладу (див. Параграф 3.2.4). Однак в умовах військового стану та браку бюджетних коштів бібліотеки мають обмежені можливості застосувати цю доплату. Тому на 2024 рік у Національній історичній бібліотеці «бібліотечна» доплата була встановлена лише на рівні 1 %, що відображено в її низькій частці у фонді оплати праці. Однак можливість доплати повною мірою застосували 2021 року, коли доплата була встановлена на рівні 50 %. У результаті, посадові оклади становили лише 62 % від фонду оплати праці, а на «бібліотечну» доплату припадало ще 26 %.

Рисунок 28. Структура фонду оплати праці в розрізі складових оплати праці – Національна історична бібліотека, 2024

Джерело: Власні розрахунки на основі наданих штатних розписів



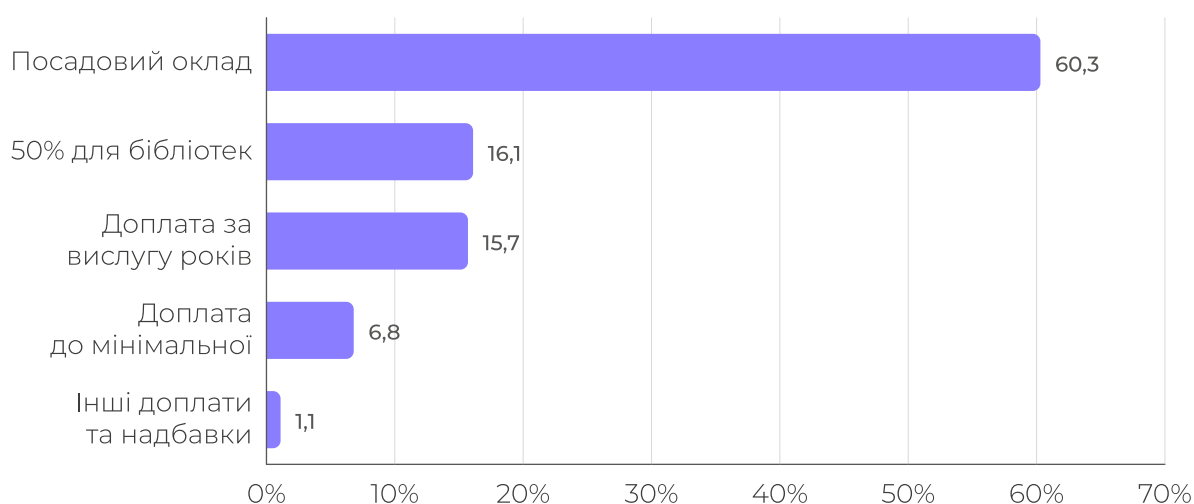
У структурі фонду оплати праці Смілянської міської ЦБС, яка належить до 3 групи оплати, за 2024 рік посадовий оклад становив 60,3 %, що є помітно нижчим порівняно з національними бібліотеками, де ця частка зазвичай перевищує 80 %. Такий рівень відображає відсутність додаткових коефіцієнтів, які підвищують розмір посадового окладу та його роль у фонді оплати праці. Традиційно для закладів місцевого рівня частина персоналу має оклади нижчі від мінімальної зарплати, що змушує застосовувати доплату до мінімальної заробітної плати, яка в результаті становить 6,8 % фонду. Серед інших поширених складових — доплата за вислугу років (15,7 %) та інші доплати й надбавки (1,1 %). Крім того, 16,1 % становить надбавка, передбачена для працівників бібліотек у межах дозволених 50 % — вона залишається одним із небагатьох інструментів матеріального стимулювання працівників бібліотек. Аналіз штатних розписів продемонстрував, що більшість бібліотечних закладів економлять кошти на «бібліотечній» доплаті. Тому Смілянська бібліотечна система є прикладом закладів, які змогли зберегти її, можливо, через достатнє фінансування культури на місцевому рівні.

У підсумку, середній рівень оплати праці в закладах національного статусу приблизно сягає рівня інших типів закладів культури такого самого статусу. У Національній історичній бібліотеці середня оплата праці зросла до 13 356 гривень 2021-го та до 22 478 гривень у 2024 році, що зумовлено початком застосування додаткових коефіцієнтів для підвищення посадових окладів. У

Національній бібліотеці України імені Ярослава Мудрого середня оплата була 23 821 гривня 2021-го та 27 468 гривень у 2024 році. Водночас у Смілянській міській ЦБС середня оплата становила 7743 гривні 2021-го та 10 667 гривень у 2024 році. У Публічній бібліотеці Шабівської громади (сільська бібліотека) оплата становила 7630 гривень 2021-го та 8966 гривень у 2024 році. Таким чином, ми бачимо стандартний розрив в оплаті праці між національними закладами та іншими групами оплати праці.

Рисунок 29. Структура фонду оплати праці в розрізі складових оплати праці – Смілянська міська централізована бібліотечна система

Джерело: Власні розрахунки на основі наданих штатних розписів



ЦИРКИ

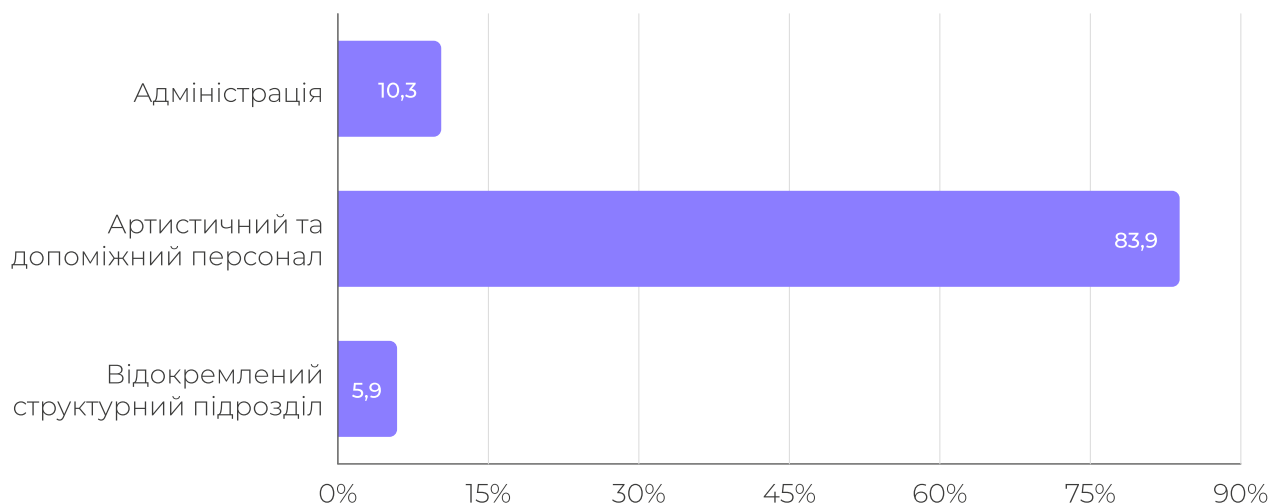
Щоб проаналізувати оплати праці в цирках, було використано дані про нараховану заробітну плату та штатні розписи за 2021-й та 2024 рік для 9 циркових закладів різного рівня (серед інших – один зі статусом національного). Щоби продемонструвати різницю в оплаті праці цирків різного рівня, ми порівняли структуру фонду оплати праці трьох закладів – Державної циркової компанії України, Національного цирку України та Львівського державного цирку.

Державна циркова компанія України (Держцирк) вирізняється серед інших циркових організацій, оскільки має власну труп, яка втілює циркові програми в більшості регіональних цирків України. При цьому самі регіональні цирки майже не мають артистів у власному складі. Таким чином, у Держцирку штатний розпис на початок 2024 року передбачав 590 працівників (разом

з відокремленим підрозділом «Творча дирекція з підготовки циркових атракціонів та номерів»), із яких 449 осіб артистичного персоналу або 77 % від загальної кількості. Водночас 99,5 % фонду припадає на посадові оклади. Частка надбавок (зокрема за почесні звання) та доплати лише приблизно 0,5 %. Тільки декілька працівників мають почесні звання. Окрім цього, у циркових закладах не передбачено доплати за вислугу років. Таким чином, серед персоналу майже відсутні працівники, які отримують надбавки та доплати. Для порівняння, у штатному розписі Львівського державного цирку передбачено 145 штатних одиниць, серед яких лише 14 належать до артистичного та 7 до художнього персоналу. Подібно до Держцирку, основна частина зарплатного фонду це посадовий оклад – 98 %. При цьому також майже відсутні доплати та надбавки. Національний цирк України по штатному розпису має дещо більший склад артистичного персоналу – 63 одиниці. Однак це лише приблизно п'ята частина від загальної кількості (303,5 одиниці). При цьому в Національному цирку посадові оклади також становлять більше 95 % фонду оплати праці.

Рисунок 30. Структура фонду оплати праці в розрізі категорій персоналу – Держцирк, 2024

Джерело: Власні розрахунки на основі наданих штатних розписів



У результаті, різниця між оплатою праці в розглянутих закладах у середньому є незначною:

- У Львівському державному цирку середня заробітна плата становила 7993 гривні 2021-го та 12 755 гривень у 2024 році;
- У Держцирку ситуація дещо краща – в середньому 13 530 гривень 2021-го та 16 174 гривні у 2024 році;

- У Національному цирку України середня оплата становила 12 331 гривня 2021-го та 13 450 гривень у 2024 році.

Важливо зауважити, що під час визначення максимальних розмірів посадових окладів працівників національних і державних циркових організацій застосовано додатковий коефіцієнт підвищення посадових окладів – його максимальний розмір не має перевищувати 2. Водночас для Національного цирку можуть застосовувати вищі коефіцієнти, які призначені для національних закладів культури. Однак, зважаючи на незначну різницю між коефіцієнтами Національному цирку та інших державних цирків, різниця в оплаті праці переважно незначна. Окрім цього, на середній рівень оплати праці впливає співвідношення артистичного й художнього персоналу до загальної кількості штатних одиниць. При цьому творчий персонал може мати заробітні плати близькі до середнього рівня оплати праці в економіці.

ЦЕНТРИ КУЛЬТУРИ ТА ДОЗВІЛЛЯ

Щоби проаналізувати оплати праці у клубних закладах, центрах культури та дозвілля, було використано дані про нараховану заробітну плату та штатні розписи за 2021-й та 2024 рік у 4 закладах населених пунктів різного типу та різних груп закладів. Зокрема Івано-Франківський МЦД належить до I групи оплати праці, Овідіопольський ЦКД – до III, а Білозірський ЦКД – до IV. Щоби продемонструвати різниці в оплаті праці центрів культури та дозвілля різного рівня, насамперед ми порівняли структуру фонду оплати праці двох закладів – Івано-Франківського муніципального центру дозвілля (МЦД) та Центру культури та дозвілля (ЦКД) Овідіопольської селищної ради.

У структурі фонду оплати праці Івано-Франківського МЦД основну частку становить посадовий оклад – 54 % від загального обсягу виплат. Значну частину фонду займають доплати, зокрема 21 % — це доплата до мінімальної заробітної плати, що підтверджує поширену практику «дотягування» базового окладу до законодавчо встановленого мінімуму оплати праці. Ще 16 % становлять надбавки за складність і напруженість у роботі, 6 % — за вислугу років. Інші доплати, зокрема за звання “народного”, нічні години роботи та прибирання туалетів, мають однакову незначну частку — по 1 %. Загалом структура виплат свідчить про суттєву залежність від додаткових і компенсаційних складових, щоб забезпечити хоча б мінімальний рівень оплати праці.

Рисунок 31. Структура фонду оплати праці в розрізі складових оплати праці – Івано-Франківський МЦД

Джерело: Власні розрахунки на основі наданих штатних розписів

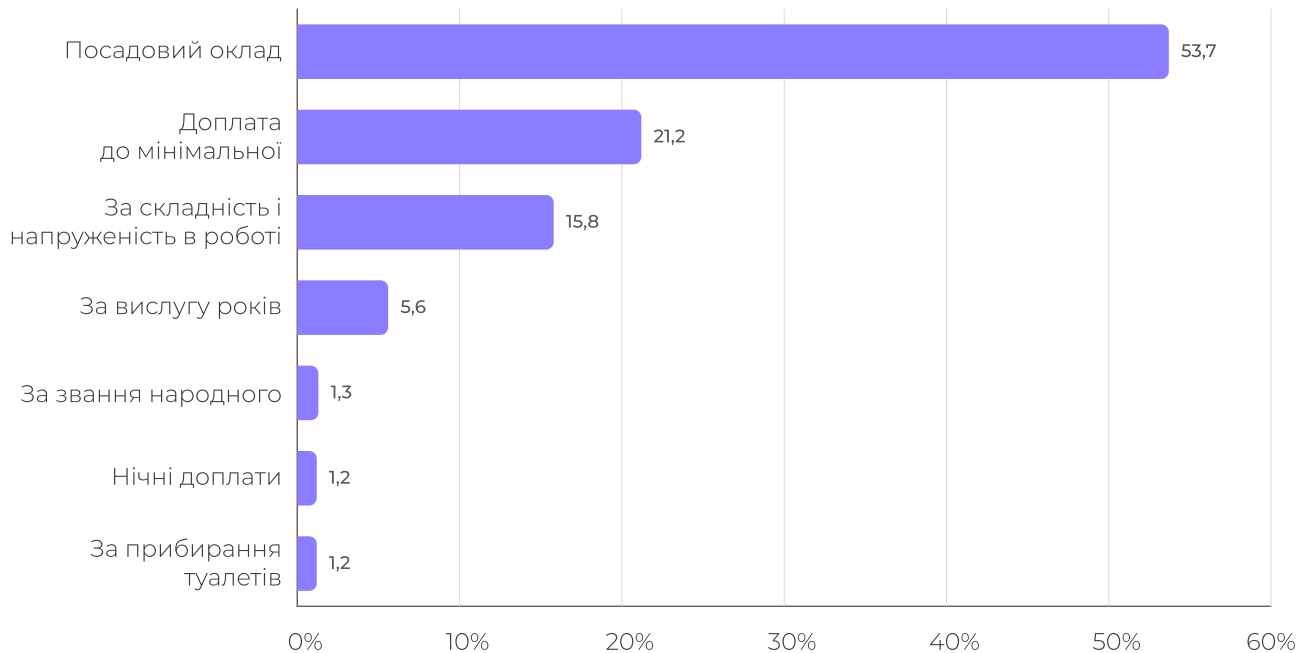
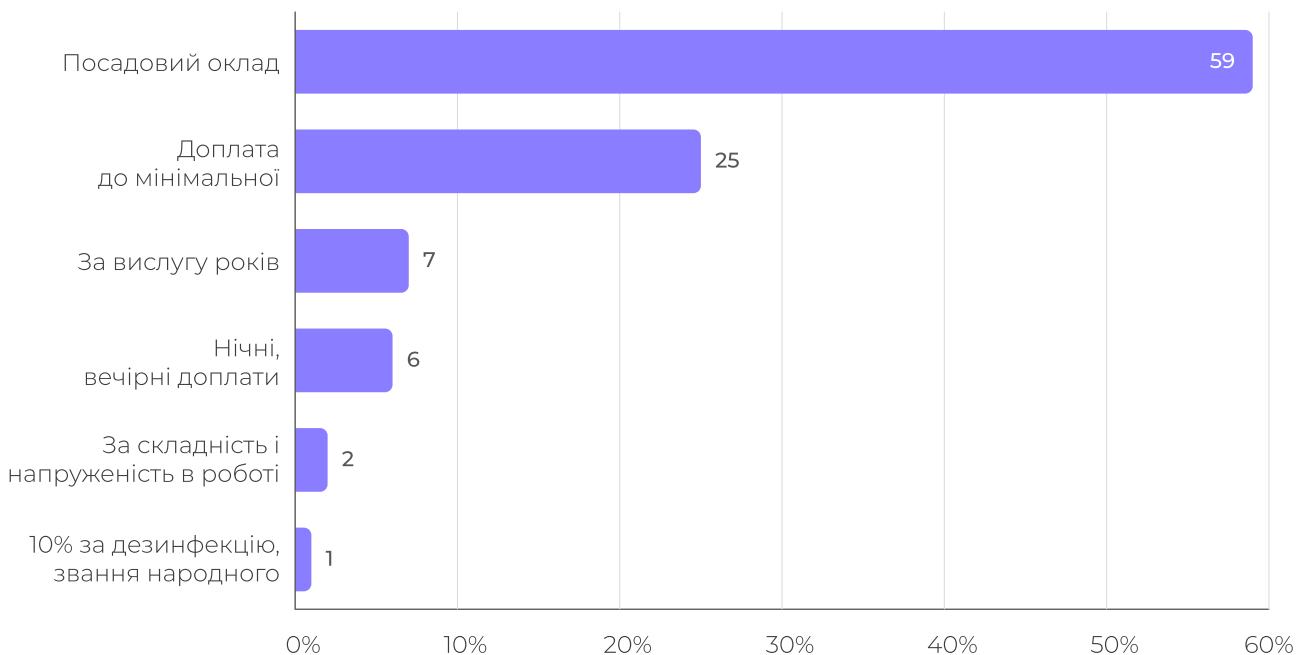


Рисунок 32. Структура фонду оплати праці в розрізі складових оплати праці – Овідіопольський ЦКД

Джерело: Власні розрахунки на основі наданих штатних розписів



Структура фонду оплати праці Овідіопольського ЦКД (разом з відокремленими підрозділами, серед іншого і Будинками культури в селі Миколаївка та Калаглія), нагадує Івано-Франківський МЦД. Найбільшу частку становить посадовий оклад — 59 %. Водночас 25 % фонду також становить доплата до мінімальної заробітної плати. Надбавки за вислугу років (7 %) та нічні й вечірні доплати (6 %) також мають помітну вагу. Частка доплат за складність і напруженість у роботі є незначною — лише 2 %, а інші доплати (за звання “народного”, за дезінфекцію тощо) сумарно становлять 1 %. Таким чином, ми бачимо, що структура оплати праці ЦКД у населених пунктах різного типу (міста, селища, села) та груп оплати праці практично не відрізняється. Наприклад, у структурі фонду оплати праці ЦКД Білозірської сільської ради (Черкаська область) на посадовий оклад припадає 56 %.

Середня нарахована оплата праці у проаналізованих закладах залишається приблизно на рівні мінімального розміру заробітної плати. В Івано-Франківському ЦКД 2021-го середня оплата становила 7896 гривень, а в 2024 році – 8765 гривень. В Овідіопольському ЦКД (без відокремлених підрозділів) цей показник становив відповідно 6201 гривню 2021-го та 7908 гривень 2024 року, а в Білозірському ЦКД – 8126 та 7909 гривень відповідно.

Потрібно звернути увагу, що нарахована заробітна плата також охоплює різні одноразові виплати, які повинні покращити матеріальний стан працівників (матеріальна допомога на оздоровлення, матеріальна допомога на вирішення соціально-побутових проблем, разові премії). Такі виплати не долучають до штатного розпису, однак їх мають враховувати при розрахунку кошторису. Однак виплата допомоги на оздоровлення чітко прописана у штатному розписі на 2024 рік Овідіопольського ЦКД, що дає змогу оцінити можливий масштаб використання таких доплат саме на рівні подібних закладів. Частка «оздоровчої» допомоги становила майже 5 % від річного фонду оплати праці.

Таким чином, можна зробити висновки, що:

- Оплата праці ЦКД перебуває на низькому рівні, оскільки більшість працівників мають низькі тарифні розряди, через що їхні оклади нижчі від мінімальної заробітної плати. Навіть оплата праці керівників вказаних закладів не дотягує до середнього показника оплати праці у країні. Тому значну вагу у фонді оплати праці мають доплати до мінімалки;

- Належність ЦКД до різних груп оплати праці також не надто впливає на ситуацію, оскільки тарифні розряди відрізняються лише незначним чином і лише для керівного персоналу;
- Заклади культури намагаються використовувати ресурс фонду оплати праці для надання одноразових виплат.

Отже, заробітна плата в секторі культури залишається низькою. При цьому чинна система оплати праці в закладах культури є застарілою, складною, фрагментованою та не стимулює якісної праці, про що свідчать інтерв'ю керівників закладів культури та опитування працівників. Система ґрунтується на єдиній тарифній сітці, більшість ставок якої нижчі за мінімальну зарплату. Надбавки та доплати формально визначені лише для частини персоналу, а нарахування премій є недостатньо прозорим. Це нівелює мотиваційну функцію системи. Також спостерігається значний розрив (у 2–3 рази) у середньому рівні заробітної плати між закладами з національним статусом та іншими закладами. Лише обмежена кількість закладів культури з національним статусом мають змогу підтримувати середній рівень оплати праці на рівні з усією економікою. Заклади не мають фінансової автономії, штатні розписи та оплата праці залежать від бюджету, що обмежує можливості керівництва до набирання або ж утримання кваліфікованих кадрів, які воліли би мати вищий рівень оплати праці.

5. Міжнародний досвід конкурентної оплати праці в культурному секторі

5.1. НОРМИ ПРАВА ЄС

Головним для України є досвід ЄС загалом та окремих країн-членів зокрема, зважаючи на рух країни до членства у спільноті. Європейський Союз регулює питання, пов'язані з оплатою праці, через низку директив, що стосуються і найманих працівників, і авторів та виконавців у творчій сфері. [Директива \(ЄС\) 2019/1152 про прозорі та передбачувані умови праці в ЄС](#) гарантує, що всі працівники, зокрема й ті, хто зайняті в культурному секторі, мають право на чітко визначені умови працевлаштування, передбачувані графіки, право на відпочинок (зокрема право на щорічну оплачувану відпустку), роботу та справедливую оплату. [Пункт 20 Директиви](#) передбачає, що роботодавець має надати працівникові повну і прозору інформацію про всі складові його винагороди (наприклад, оплату за понаднормову роботу, премії тощо). Однак, відповідно до пункту 8 Директиви (ЄС) 2019/1152, вона не поширюється на самозайнятих осіб, які становлять значну частину творчої індустрії.

Окрім цього, важливе значення має [Директива \(ЄС\) 2022/2041 про адекватну мінімальну заробітну плату](#), яка була прийнята в жовтні 2022 року. Директива зобов'язує держави-члени ЄС оцінювати рівень мінімальної зарплати та забезпечувати її відповідність гідному рівню життя. Зокрема «адекватна» заробітна плата повинна забезпечувати не лише базові потреби, але й можливість участі в культурному, освітньому та соціальному житті. Також вказують певні індикатори, щоби визначити те, чи мінімальна оплата є адекватною. Наприклад, серед можливих референтних значень 60 % від медіанної або 50 % від середньої заробітної плати (Пункт 28 преамбули). Ця Директива має значення і для всіх галузей загалом, і для культурного сектору зокрема, оскільки вона стимулює колективні переговори щодо оплати праці, які є важливими для художників, музикантів, акторів та інших творчих працівників. Країни, де колективні договори покривають менш ніж 80 % працівників, повинні впроваджувати плани заходів для поширення колективних договорів (Пункт 2 Статті 4), що може покращити умови праці у творчій сфері. Потрібно зважити на те, що в ЄС частина митців працює на нестабільних контрактах або отримує низьку оплату, а директива не охоплює самозайнятих та фрілансерів. Однак вказаний документ сприяє загальному підвищенню стандартів оплати праці та умов праці у сфері культури.

Окремий блок становлять нормативно-правові акти ЄС, які спрямовані на захист економічних інтересів творців та забезпечення справедливої винагороди за використання авторських прав:

- [Директива 2014/26/ЄС про колективне управління авторськими правами \(український переклад\)](#), яка регулює виплати роялті та роботу організацій колективного управління, що забезпечують справедливую винагороду авторам, музикантам, виконавцям та видавцям;
- [Директива \(ЄС\) 2019/790 про авторське право в цифровому середовищі \(український переклад\)](#) зобов'язує онлайн-платформи справедливо компенсувати авторам та виконавцям використання їхнього контенту (Пункт 61). Вона передбачає прозорість у розподілі доходів (Пункт 75) та можливість перегляду контрактів у разі несправедливих виплат (Пункт 78);
- [Директива 2006/115/ЄС про право на надання в прокат і право на надання в позичку та про деякі суміжні права у сфері інтелектуальної власності \(український переклад\)](#) гарантує, що автори отримують належну компенсацію за комерційне використання їхніх творів. Зокрема Пункт 5 Директиви вказує, що «творча та мистецька робота авторів і виконавців потребує належних доходів, які є основою для їхньої подальшої творчої та мистецької роботи».

Таким чином, ми бачимо, що ЄС прагне збалансувати ринок праці та забезпечити належний рівень оплати для творчих професій та гарантувати справедливую винагороду за їхню творчість. Однак конкретні механізми реалізації цих директив залежать від національного законодавства, адже кожна країна ЄС окремо імплементує положення директив у власні законодавчі акти. Як зразок, імплементация Директиви (ЄС) 2022/2041 про адекватну мінімальную заробітну плату мала закінчитися лише в листопаді 2024 року (Пункт 1 Статті 17). При цьому практичне застосування вказаних положень може бути ще більше відтерміновано. Зокрема [в Польщі](#) положення щодо встановлення мінімальної оплати праці будуть застосовувати лише з 2026 року.

Рекомендації щодо покращення умов праці в культурному та креативному секторі ЄС

21 листопада 2023 року Європейський парламент прийняв [законодавчу ініціативу](#), спрямовану на покращення соціальних та професійних умов праці

для професіоналів, зайнятих у мистецтві, культурній та креативній сферах (CCS). Ініціативу підтримали 433 голоси «за», 100 було «проти» та 99 «утримались». Головна мета цього документа – усунути нерівності та встановити єдині стандарти для культурних працівників у всіх країнах ЄС. Законодавчу ініціативу підготували спільно Комітет з культури та освіти й Комітет з питань зайнятості та соціальних справ Європейського парламенту. Співавтори ініціативи **наголосили** на необхідності позбутися міфу про «голодного художника» та розглядати інвестиції в культуру як внесок у європейську ідентичність та солідарність.

Це вже не вперше, коли європейські парламентарі порушили питання встановлення мінімальних соціальних стандартів для митців та працівників культури.

- У 2007 році Європейський парламент схвалив [Резолюції 2006/2249\(INI\) Про соціальний статус митців](#). Пункт G преамбули вказує, що «непередбачуваний і подекуди нестабільний характер мистецької професії має компенсуватися гарантією справжнього соціального захисту». Також наголошено на потребі в доступній інформації про соціальні гарантії (медичне страхування, допомога по безробіттю, пенсійні виплати), що важливо в умовах мобільності митців;
- Резолюція 2016/2072(INI) від 13 грудня 2016 року [Про узгоджену політику ЄС щодо культурних і креативних індустрій](#) закликала Європейську комісію розробити правову базу, яка могла б забезпечити «прозорі договірні відносини та закріпити право на справедливую винагороду і правовий захист для авторів, творців і всіх учасників креативного процесу та їхніх творів». Резолюція також апелювала до значної ролі сектора культурних та креативних індустрій в економіці. Зокрема вказано, що ККІ забезпечували 12 мільйонів робочих місць (7,5 % робочої сили ЄС);
- Резолюція Європейського парламенту від 14 червня 2018 року [Про структурні та фінансові бар'єри у доступі до культури](#) (2017/2255(INI)) наголосила на доступі до культури як фундаментальне право людини. При цьому резолюція зацентрувала на низці викликів, серед яких – винагорода у сфері культури. Зокрема вказано, що «фрагментація, низька додана вартість і значна кількість самозайнятих осіб у креативному секторі – попри те, що така діяльність часто сприймається як цікаве заняття – не повинні призводити до того, щоби культурна і креативна індустрія стала моделлю низькооплачуваної праці або праці з недостатнім соціальним

захистом». У результаті запропоновано розробити надійні механізми моніторингу за гідними умовами праці в секторі;

- У 2021 році депутати Європарламенту [закликали](#) Європейську комісію встановити загальні рамки щодо умов праці та мінімальних стандартів в усіх країнах ЄС. Тоді побоювання європарламентарів були спричинені негативним впливом пандемії COVID-19, коли через закриття закладів культури, скасування виставок, концертів та інших культурних подій [багато митців залишилися без джерел доходу](#).

Згідно з [даними](#) ініціаторів законодавчих пропозицій 2023 року, культурний та креативний сектор забезпечує 3,8 % зайнятості в ЄС та генерує 4,4 % ВВП. Проте працівники цього сектору часто стикаються з нестандартними формами зайнятості, нерегулярними доходами та обмеженими можливостями для колективних переговорів. Це підвищує ризики недоплаченої або неоплачуваної праці, фіктивної самозайнятості та зловживань контрактами типу [buy-out](#).

***Buyout contract** — це угода, за якою автор (митці, музиканти, актори, режисери тощо) одноразово отримує фіксовану оплату за свою роботу, втрачаючи всі права або частину прав на подальше використання свого твору.*

Крім того, нові цифрові технології, такі як генеративний штучний інтелект, створюють додаткові виклики. Окрім цього, відсутність єдиних визначень статусу художників та різні національні правила для самозайнятих працівників призводять до несправедливих умов праці. Наявна система підтримки часто не відповідає специфічним потребам працівників культурної сфери, що наголошує на необхідності розробити нову законодавчу базу. При цьому застереження стосуються і державного, і приватного секторів. Вказана резолюція найглибше торкнулася [питання оплати праці в секторі](#) порівняно з попередніми ініціативами Європарламенту.

Основні [пропозиції](#) Європейського парламенту щодо покращення умов праці в культурному та креативному секторах (CCS) у 2023 році:

1. Єдина законодавча база:

- Директива про гідні умови праці: Запропоновано розробити єдину законодавчу базу, яка міститиме чіткі критерії для визначення статусу

зайнятості професіоналів у культурному секторі та гарантуватиме справедливу оплату праці. Це також охоплює механізми для уникнення фіктивної самозайнятості та зловживань контрактами на зразок buy-out;

- Рішення Ради ЄС: Запропоновано створити європейську платформу для обміну досвідом між країнами-членами та встановити єдині критерії для визнання професіоналів CCS. Це сприятиме узгодженню стандартів праці та соціального захисту в різних країнах ЄС.

2. Справедлива оплата праці:

- Оплата за весь час роботи: Запропоновано забезпечити оплату не лише за виконану роботу, а й за час, витрачений на репетиції, підготовку до проєктів та написання грантових заявок. Це має сприяти більшій фінансовій стабільності працівників;

- Умови фінансування: Встановлення вимог до отримувачів державного фінансування щодо дотримання справедливих умов праці, рівної оплати та виконання колективних договорів, якщо такі є.

3. Колективні договори та соціальний діалог:

- Підвищення охоплення колективними договорами: Рекомендовано підвищити рівень охоплення колективними договорами до 80 % працівників у CCS до 2030 року. Це повинно сприяти встановленню адекватних стандартів оплати праці та соціального захисту (визначено в Директиві (ЄС) 2022/2041 Про адекватну мінімальну заробітну плату, яка була схвалена в жовтні 2022 року);

- Колективні переговори для самозайнятих: Підтримка колективних переговорів для самозайнятих професіоналів у культурній сфері, які часто стикаються зі зловживаннями та несправедливими умовами праці.

4. Боротьба з дискримінацією та гендерною нерівністю:

- Усунення гендерного розриву: Запропоновано впровадити заходи, щоб подолати гендерний розрив в оплаті праці та забезпечити рівний доступ до керівних посад і ресурсів для жінок у CCS;

- Антидискримінаційні норми: Інтеграція норм щодо боротьби з гендерно зумовленим насильством та іншими формами дискримінації у нову законодавчу базу.

5. Транскордонна мобільність:

- Координування соціального захисту: Запропоновано забезпечити перенесення соціальних прав між країнами ЄС, щоб працівники культурної сфери могли вільно працювати в різних країнах, не втрачаючи соціальних гарантій;
- Спрощення роботи за кордоном: Введення механізмів, щоби спростити процес працевлаштування та доступу до соціальних виплат для культурних працівників, які працюють в інших країнах-членах.

6. Інтеграція культурної освіти:

- Європейський освітній простір: Інтеграція вищої художньої освіти у Європейський освітній простір з автоматичним визнанням результатів навчання та навчальних періодів за кордоном;
- Професійний розвиток: Розширення можливостей для професійного розвитку та кар'єрних переходів у культурній сфері через підтримку навчальних програм та стажувань.

7. Гарантії художньої свободи:

- Захист творчої діяльності: Визнання художньої свободи як частини умов праці професіоналів CCS, що передбачає відсутність цензури та можливість вільно займатися творчою діяльністю.

8. Фінансування та мінімальні державні витрати:

- Мінімальний рівень державних витрат: Рекомендовано встановити мінімальний рівень державних витрат на культурний сектор у розмірі 2 % від державних бюджетів, враховуючи, що ці сектори генерують до 4 % ВВП ЄС;

- Підвищення фінансування через програми ЄС: Запропоновано збільшити фінансування програм Creative Europe та Horizon Europe, враховуючи соціальні умови та дотримання колективних договорів.

Пропозиції Європейського парламенту були спрямовані на створення справедливої та стійкої законодавчої бази, яка забезпечить адекватну оплату праці, соціальний захист та рівні можливості для всіх професіоналів у культурному та креативному секторах. Це має сприяти не тільки фінансовій стабільності працівників, а й зміцненню європейської культурної ідентичності та розвитку креативної економіки. Прийняття нових норм допоможе подолати системні проблеми, що обмежували розвиток сектору, та зробити його привабливішим для молодих спеціалістів та інвесторів. Європейська законодавча ініціатива щодо покращення умов праці в культурному та креативному секторах наразі є лише можливим орієнтиром, який показує, у якому напрямку може розвиватися ЄС у цій сфері. В лютому 2024 року Європейська комісія надала [відповідь](#) на резолюцію Європейського парламенту з обіцянкою підготувати документ, який підсумує принципи та положення законодавства, найкращі практики, можливі виклики, що є основою для подальшої комунікації із заінтересованими сторонами. Наразі бракує інформації про можливий подальший розвиток законодавчих ініціатив Європейського парламенту.

5.2. ГОЛОВНІ МОДЕЛІ ФІНАНСУВАННЯ КУЛЬТУРИ

Основними підходами до фінансування сфери культури у світі є такі:

- Бюджетне фінансування;
- Грантова підтримка;
- Змішані моделі.

Фінансування культурної сфери – одна з основних складових її стійкості та розвитку. Існують три основні моделі фінансування: бюджетне фінансування, грантова підтримка та змішані моделі. Кожна з них має свої переваги та виклики, які впливають на рівень оплати праці працівників культури.

Бюджетне фінансування

Бюджетне фінансування – найпоширеніша форма підтримки культури у країнах із розвиненим державним сектором у цій сфері. В Україні культура фінансується за залишковим принципом, що призводить до хронічного недофінансування державних та комунальних закладів культури.

Головні особливості бюджетного фінансування:

- Пряме державне фінансування театрів, музеїв, бібліотек, концертних залів та інших установ;
- Фіксовані посадові оклади відповідно до тарифної сітки;
- Відсутність гнучкості в управлінні фінансовими ресурсами, що ускладнює запровадження стимулювальних механізмів оплати праці;
- Обмежена можливість адаптації до змін у попиті на культурні продукти та послуги.

Грантова підтримка

Гранти – важливий інструмент фінансування культури, який активно застосовують у ЄС та інших розвинених країнах. Грантова система допомагає підтримувати конкретні проєкти та ініціативи, але зазвичай не передбачає довготермінового фінансування заробітних плат.

Основні характеристики грантової підтримки:

- Надають на конкурсній основі урядові чи міжнародні організації (наприклад, Український культурний фонд, Creative Europe, Фонд Гете);
- Гранти фінансують окремі культурні проєкти, фестивалі, дослідження або навчальні програми;
- Учасники отримують гнучкішу систему оплати, але відсутність стабільного фінансування може ускладнювати довготермінове працевлаштування.

Змішані моделі

Змішані моделі поєднують державне фінансування, грантову підтримку та залучення приватного фінансування. Такі моделі дають змогу ефективніше використовувати фінансові ресурси та стимулювати розвиток культурного сектору.

Приклади змішаних моделей фінансування:

- Франція: система контрактного фінансування та приватних фондів;
- Німеччина: часткове державне фінансування разом із партнерством з приватним сектором;
- Канада: активне залучення благодійних фондів і корпоративного сектору.

Використання змішаних моделей фінансування дає змогу зменшити фінансову залежність закладів культури від державного бюджету, але потребує додаткових механізмів забезпечення стабільності оплати праці.

5.3. ДОСВІД НІМЕЧЧИНИ

Система трудових відносин у Німеччині значною мірою ґрунтується на колективних тарифних угодах (Tarifverträge) між об'єднаннями роботодавців (або окремими роботодавцями) та профспілками, які визначають умови праці, оплату, робочий час, відпустки, соціальні гарантії та інші аспекти зайнятості. Ці угоди мають силу закону для всіх сторін, які їх підписали, і часто охоплюють цілі сектори економіки або регіони.

У сфері публічного сектору федеральних земель Німеччини такою базовою угодою є [TV-L \(Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder\)](#) – тарифна угода, яка регулює умови праці сотень тисяч працівників, включно з адміністративним персоналом, викладачами, лікарями, технічними фахівцями, а також працівниками закладів культури – музеїв, архівів, бібліотек і театрів. Це одна з найважливіших тарифних угод у державному секторі, яка забезпечує прозорість, стабільність і передбачуваність умов праці. TV-L регулює зарплати, робочий час, надбавки, відпустки й інші умови праці державних службовців, працівників культурних установ, лікарень, університетів та інших сфер.

TV-L має уніфіковану структуру для федеральних земель (за винятком Гессена, який має [власну угоду TV-H](#)), проте враховує галузеві та професійні особливості через додатки та спеціальні положення. Вона є частиною ширшої системи договірної регуляції у культурному секторі Німеччини, яка охоплює також угоди NV Bühne (для сценічних працівників), [TVöD](#) (для федерального рівня) та TVK (для оркестрів).

TV-L містить основні положення, що визначають:

- Систему зарплат (Entgeltabelle);
- Додаткові виплати та надбавки;
- Робочий час та понаднормові години;
- Відпустки та соціальні гарантії.

Працівників класифікують у зарплатні групи (Entgeltgruppen) від E1 до E15, які визначають відповідно до кваліфікації та відповідальності. Працівник починає на рівні 1 (Stufe 1) і поступово переходить на вищі рівні (Stufen 2–6) після певного часу роботи.

- Перехід на Stufe 2 – після 1 року у Stufe 1;
- Перехід на Stufe 3 – після 2 років у Stufe 2;
- Перехід на Stufe 4 – після 3 років у Stufe 3;
- Перехід на Stufe 5 – після 4 років у Stufe 4;
- Перехід на Stufe 6 – після 5 років у Stufe 5.

Загалом щоб досягти Stufe 6, потрібно працювати приблизно 15 років.

Перехід на вищу Entgeltgruppe можливий у таких випадках:

- Підвищення (Beförderung) – якщо працівник отримує нові обов'язки, які відповідають вищій групі. Наприклад, музейний наглядач (E4) може стати гідом (E5 або E6);

- Перехід на іншу посаду (Stellenwechsel) – якщо людина подається на вакансію з вищою групою оплати, наприклад, куратор (E9) може стати керівником відділу (E12);
- Закінчена додаткова освіта – якщо працівник здобув вищу кваліфікацію, наприклад, реставратор із середньою освітою (E5–E7) здобув вищу освіту й перейшов у категорію E9–E11.

У додатку до TV-L ми бачимо спочатку перелік загальний посадових характеристик (Частина I), а потім посадові характеристики для окремих категорій працівників (II). Фактично працівник окремих закладів культури (бібліотек, музеїв) є під номером 1 у переліку спеціальних посадових характеристик (1. Працівники архівів, бібліотек, публічних бібліотек і музеїв). Однак саме для цих працівників відсутні особливі вимоги, а тому застосовують загальні характеристики.

При цьому документ також передбачає спеціальні посадові характеристики для окремих сфер, зокрема в закладах культури. Як приклад, можна навести спеціальні характеристики для працівників галерей, музеїв та замків.

Згідно з TV-L, високий рівень кваліфікації або якісь додаткові вміння можуть впливати на рівень оплати праці. Наприклад:

- Працівники, які зазвичай належать до групи оплати праці 5 (зокрема мають лише середню професійну освіту), але їхня діяльність є складнішою, ніж у групі оплати праці 7, можуть отримати групу 8. Зокрема йдеться про виконання робіт з цінними художніми експонатами або важливими з точки зору мистецтвознавства архітектурними елементами;
- Гіди, які проводять екскурсії однією іноземною мовою, належать до групи 5, а якщо більш ніж 1 мовою – до групи 6. При цьому звичайні гіди це представники групи 3;
- До групи 7 належать адміністратори замків, які фактично представляють унікальну для всієї «тарифної сітки» посаду.

Таблиця 8. Тарифна оплата праці (Entgeltgruppe) [Джерело]

Група оплати	Базова оплата		Етапи підвищення зарплати			
	Рівень 1	Рівень 2	Рівень 3	Рівень 4	Рівень 5	Рівень 6
15	5 504,26	5 902,04	6 112,24	6 858,84	7 424,19	7 640,58
14	5 003,49	5 365,66	5 662,85	6 112,24	6 800,81	6 998,52
13	4 629,74	4 967,01	5 220,71	5 713,58	6 394,91	6 580,44
12	4 193,48	4 474,13	5 068,49	5 590,37	6 264,45	6 446,05
11	4 064,54	4 323,79	4 619,10	5 068,49	5 720,84	5 886,14
10	3 928,42	4 182,83	4 474,13	4 771,29	5 336,70	5 490,47
9b	3 520,10	3 765,38	3 925,17	4 366,72	4 742,32	4 878,28
9a	3 520,10	3 765,38	3 818,66	3 925,17	4 366,72	4 490,04
8	3 319,52	3 559,02	3 692,14	3 818,66	3 958,47	4 045,01
7	3 135,83	3 369,72	3 545,69	3 678,84	3 785,37	3 878,56
6	3 086,57	3 318,08	3 447,20	3 578,99	3 665,52	3 758,72
5	2 973,97	3 201,87	3 330,99	3 453,66	3 552,34	3 618,92
4	2 849,24	3 079,22	3 240,61	3 330,99	3 421,39	3 479,47
3	2 815,57	3 040,47	3 105,03	3 208,32	3 292,25	3 363,27
2	2 642,84	2 853,24	2 917,80	2 982,36	3 130,84	3 285,81
1	Кожні 4 роки	2 434,49	2 465,06	2 501,78	2 538,51	2 630,30

TV-L часто не застосовують до сценічного персоналу театрів (акторів, режисерів тощо). Замість цього діє NV Bühne (Normalvertrag Bühne) — окрема тарифна угода для:

- Солістів (Solomitglieder);
- Оперного хору (Opernchor);
- Танцювальних труп (Tanzgruppenmitglieder);
- Сценічного персоналу (Bühnentechniker).

TV-L натовість переважно охоплює адміністративний персонал театрів або технічний персонал, якщо театр — частина держбюджету. NV Bühne дає певну свободу театрам щодо набирання артистичного та художнього персоналу, зокрема більшу гнучкість щодо оплати праці. Тарифна угода NV Bühne є основою для укладення індивідуальних контрактів із творчим персоналом (і штатних працівників, і гостей акторів).

Від 1 березня 2024 року для театрів, які застосовують TVöD для нетворчого персоналу, [встановлено](#):

- Стартову (вступну) ставку – 2900 € брутто;
- Мінімальну ставку після 2 років роботи – 3110 € брутто.

Від 1 лютого 2025 року для театрів, які застосовують TV-L, діють:

- Стартова ставка – 3075 € брутто;
- Мінімальна ставка після 2 років роботи – 3285 € брутто.

Необхідно зауважити, така система також перебуває у полі дискусій, зокрема із профспілками. У червні 2024 року дві профспілки – GDBA та BFFS – вирішили вийти з тарифної угоди NV Bühne, тому від 31 грудня 2024 року вона перестала діяти для їхніх членів. Але третя профспілка – VdO (Об'єднання оперних і танцювальних колективів) – не припинила участі в угоді. Оскільки Deutscher Bühnenverein (Об'єднання театрів) також не розірвав договір із VdO, від 1 січня 2025 року NV Bühne продовжує діяти як чинна [тарифна угода](#) між VdO та Bühnenverein.

8 травня 2025 року Deutscher Bühnenverein та профспілки GDBA, BFFS і VdO досягли домовленості щодо так званої «малої угоди», яка відновлює чинність NV Bühne для всіх трьох профспілок заднім числом від 1 січня 2025 року. Угода [передбачає](#):

- Обов'язкові вихідні дні;
- Компенсаційний вихідний за святкову роботу;
- Розширені періоди відпочинку перед виставами;
- Фіксований тижневий графік;

- Скорочення тижневого робочого часу для сценічних техніків від 40-ка до 39 годин із повною оплатою.

Нові правила набувають чинності поступово від 1 серпня 2025 року. Домовленість стала важливим кроком до оновлення тарифної угоди й гарантує краще планування та справедливіші умови праці для творчих працівників театрів.

Такий досвід Німеччини добре демонструє, що дієві тарифні угоди не можуть існувати без сильних профспілок, які можуть захищати інтереси представників сектору. Також бачимо, що перехід на таку систему не обов'язково може бути панацеєю, зважаючи на [незадоволення німецьких профспілок](#). Зокрема ризиком для членів труп є відмова театру продовжувати контракти через «творчі причини», бо це створює можливості для зловживання владою.

5.4. ДОСВІД ПОЛЬЩІ

Після падіння комунізму основним законодавчим актом у сфері культури в Польщі був рамковий закон «Про організацію та ведення культурної діяльності» від 25 жовтня 1991 року. Зміни до цього документа вносили понад 30 разів, що суттєво трансформувало документ за понад три десятиліття. Сьогодні документ стосується роботи театрів, опер, оперет, філармоній, оркестрів, інституцій кіно, кінотеатрів, музеїв, бібліотек, будинків культури, галерей мистецтв, центрів досліджень та архівів в різних сферах культури. Паралельно на рівні підзаконних актів польський уряд декілька разів поетапно впроваджував зміни. І сучасні, і скасовані норми польського законодавства містять цінні ідеї щодо формування системи базових ставок, критеріїв надбавок і доплат, стимулювання довготермінової праці та особливих умов роботи. Нижче проаналізовано ці документи, що дає змогу визначити найефективніші механізми, які могли би бути адаптовані до українських реалій.

Після падіння комунізму в Польщі 1989 року культурна сфера та її управління зазнали значних перетворень, як і країна загалом. Однак як і в Україні, сфера є досить централізованою, зокрема й у контексті фінансування (успадкованою від «планової економіки»). За деякими оцінками, польські культурні установи стикаються з фінансовою нестабільністю, а їхні керівники мають обмежені можливості щодо самостійного ухвалення рішень через бюджетні правила. Окрім цього, відсутні стимули для пошуку приватних джерел фінансування, оскільки такі надходження можуть зменшити підтримку від [державного](#)

бюджету. Така спадщина «планової економіки» перегукується з українською ситуацією.

Упродовж двох десятиліть було чинним Розпорядження Міністра культури та мистецтва від 31 березня 1992 року щодо принципів оплати праці працівників деяких інституцій культури. Документ визначав правила оплати праці для співробітників театрів, опер, оперет, філармоній, оркестрів, естрад та ансамблів пісні і танцю. Розпорядження 1992-го замінило низку розпоряджень 1989–1991 років, які ґрунтувались на тарифній сітці ще 1974 року. За два десятиліття до розпорядження 12 разів вносили зміни, але вони переважно стосувалися лише розміру мінімальної оплати праці, що відображає загальну ситуацію з реформуванням оплати праці в державному секторі. Фактично з цим документом можна найкраще проводити паралелі з наказом Мінкультури України «Про впорядкування умов оплати праці працівників культури на основі Єдиної тарифної сітки», який досі визначає оплату праці в українських закладах культури.

Основні положення документа визначали декілька важливих понять, які досі зберігають у польському законодавстві:

- 1. Базова заробітна плата:** Працівники культурних установ мали отримувати основну заробітну плату не менше визначеного мінімального показника (цей показник змінювався залежно від деномінації, запуску нових грошей у 1995 році, змінами економічної ситуації в країні);
- 2. Функціональні доплати:** До 50 % від основної заробітної плати.

Основні ставки заробітної плати та функціональні доплати мали вказувати у штатному розписі (tabela zakładowa), затвердженому внутрішнім регламентом установи. У регламенті також мали бути вказані правила та критерії преміювання та нагородження.

Також розпорядження міністра визначало низку інших доплат:

- **Доплата за вислугу років:** Працівники мали право на доплату за вислугу років, яка становить 5 % від місячної основної заробітної плати після 5 років роботи, зростаючи на 1 % за кожен наступний рік до досягнення 20 % після 20 років роботи. Усі періоди роботи, окрім деяких винятків, враховують для цього додатку;

- Ювілейні нагороди: Працівники мають право на ювілейні нагороди, які виплачують кожні 5 років після певного терміну роботи: 10 років у балеті, 15 років на посаді соліста, музиканта, який грає на духових інструментів чи артиста хору, 20 років для всіх інших працівників закладів культури. При цьому сума нагороди могла залежати від типу роботи і становити до 300 % місячної заробітної плати;
- Одноразові вихідні виплати: Працівники, які виходять на пенсію або отримують інвалідність, мають право на одноразові вихідні виплати. Розмір виплати залежить від тривалості стажу роботи й може досягати тримісячного розміру заробітної плати;
- Додатки за шкідливі або небезпечні умови праці: Працівники, які працюють у шкідливих або небезпечних умовах, мають право на додаткові виплати. Висота додатків залежить від ступеня шкідливості або небезпеки та може сягати 15 % від основної заробітної плати;
- Нічна робота: Працівники, які працюють вночі, мають право на додаток у розмірі 20 % від погодинної ставки основної заробітної плати;
- Доплата за іноземні мови: Працівники, які послуговуються іноземними мовами на роботі, мають право на додаток до 15 % від основної заробітної плати за кожну мову;
- Інші додаткові виплати: Працівники можуть отримувати додаткові виплати за виконання обов'язків, таких як керівництво колективом, проведення концертів, або виконання додаткових обов'язків, виплати за використання власного обладнання.

Постанова також містила докладну інформацію щодо категорій посад та доплат (зокрема методів обчислення цих доплат). Внутрішні правила та регламенти щодо роботи та виплат мав затверджувати директор установи за погодженням із профспілками. У додатках до розпорядження містилися таблиці з тарифною сіткою для працівників закладів культури, діяльність яких регулювали цим документом.

Тривалий час у рамковому законі про інституції культури були відсутні деталізовані положення про оплату праці. Однак 2011 року до закону долучили відповідні статті в розділі 3 «Засади фінансової діяльності закладів культури». Де-факто положення, які раніше передбачали на рівні підзаконних

актів (проаналізоване вище розпорядження 1992 року), було включено в дещо зміненому вигляді до оновленої версії рамкового закону, яка є чинною сьогодні. **Зокрема нині закон визначає, що:**

- Основна заробітна плата працівників культурних установ складається з основного окладу та доплати за тривалий стаж роботи (Стаття 31);
- Працівники, що виконують керівні функції, отримують функціональну доплату (Стаття 31);
- Працівник має право на доплату за тривалий стаж роботи: після п'яти років роботи – 5 % від місячної основної заробітної плати. Доплата зростає на 1 % за кожен наступний рік роботи до досягнення 20 % (Стаття 31);
- Додаткові винагороди: Працівники можуть отримувати спеціальні доплати за виконання додаткових обов'язків або за роботу в особливих умовах (Стаття 31a). Також передбачені винагороди за особливі досягнення в роботі (Стаття 31a);
- Додаткове винагородження артистичного персоналу: Мистецькі працівники можуть отримувати додаткове винагородження за участь у спектаклях або концертах, режисуру, сценографію, хореографію тощо (Стаття 31a). Якщо працівник використовує власні інструменти або реквізит, йому належить еквівалентна грошова компенсація (Стаття 31a);
- Ювілейні винагороди: Мистецькі працівники отримують ювілейні нагороди за багаторічну мистецьку діяльність (Стаття 31b). Нагороди виплачують залежно від стажу роботи, наприклад, після 10, 15, 20 років роботи (Стаття 31b);
- Вихідна допомога: Працівники, які виходять на пенсію або отримують інвалідність, мають право на одноразову вихідну допомогу (Стаття 31c). Розмір вихідної допомоги залежить від тривалості стажу роботи й може становити від одного до трьох місячних окладів (Стаття 31c);
- Врегулювання умов оплати праці: Умови оплати праці, доплат, спеціальних винагород і вихідної допомоги визначає міністр культури у співпраці з міністром праці у відповідних положеннях (Стаття 31d).

Таблиця 9. Ювілейні нагороди для працівників закладів культури відповідно до закону Республіки Польща «Про організацію та ведення культурної діяльності»

Тривалість стажу роботи	Відсоток від місячної основної заробітної плати
Для працівників балету	
Після 10 років роботи	100 %
Після 15 років роботи	150 %
Після 20 років роботи	200 %
Кожні 5 років після 20 років	300 %
Для працівників-музикантів, солістів вокалістів, музикантів на духових інструментах та хористів	
Після 15 років роботи	100 %
Після 20 років роботи	150 %
Після 25 років роботи	200 %
Кожні 5 років після 25 років	300 %
Для інших працівників	
Після 20 років роботи	75 %
Після 25 років роботи	100 %
Після 30 років роботи	150 %
Після 35 років роботи	200 %
Після 40 років роботи	300 %

Відповідно до оновлення рамкового закону, в 2011 році також змінили підзаконні акти, які стосувалися культури. Зокрема 3 жовтня 2012 року було затверджене нове Розпорядження Міністра культури й національної спадщини Польщі [про оплату працівників інституцій культури](#). Зважаючи на те, що окремі питання оплати праці були внесені до закону, вказана постанова стала менш деталізованою.

У документі вже відсутні додатки з тарифною сіткою. Однак визначили три категорії посад працівників культури, для яких передбачені особливі підходи до розрахунку доплат:

- Керівні посади: директор, заступник директора, головний бухгалтер;
- Художні (артистичні) посади: режисер, художник-сценограф, хореограф, диригент, музиканти-солісти, співаки, актори, балетмейстери, артисти хору та інші творчі працівники;
- Адміністративно-технічні посади: продюсери, інженери, технічні працівники, бібліотекарі, архівісти, касири, монтажники, оператори, водії, працівники обслуговування, охоронці, прибиральники тощо.

Розпорядження також визначало мінімальну базову заробітну плату – 1050 злотих за повний робочий день. Окрім цього, визначали додаткові виплати, які не були деталізовані в законі:

1. Функціональна надбавка:

- Призначається за керівні функції (залежить від обсягу обов'язків, відповідальності та підлеглих);
- Максимум – до 50 % базової зарплати.

2. Спеціальна надбавка:

- За тимчасове виконання складних чи додаткових завдань;
- До 40 % базової зарплати лише на час виконання завдання.

3. Надбавка за багаторічну роботу:

- Щомісячна доплата за стаж роботи (від моменту набуття права);
- Враховують лише один стаж роботи (при наявності кількох одночасних місць праці).

4. Ювілейна нагорода: Виплачується після досягнення визначеного стажу (враховують тільки один стаж);

5. Одноразова грошова допомога при виході на пенсію чи втраті працездатності.

22 жовтня 2015 року було затверджено [нову версію](#) Розпорядження Міністра культури та національної спадщини щодо оплати працівникам закладів культури, яка є чинною до сьогодні (лютий 2025 року). Це розпорядження ще більше сконцентроване на умовах отримання окремих видів доплат, однак без числових показників, які визначені в законі. Як результат, розпорядження регулює умови оплати праці працівників культурних установ, включаючи права на доплату за тривалий стаж роботи, еквівалент за використання власного інструменту або реквізиту, ювілейні нагороди, одноразову вихідну допомогу при виході на пенсію або отриманні інвалідності, а також визначає розміри та умови виплати функціональних і спеціальних доплат. При цьому збережено функціональну доплату на рівні 50 % та спеціальну на рівні 40 %. Водночас у документі вперше відсутня мінімальна оплата праці.

Також потрібно звернути увагу на відсутність таблиць тарифних сіток заробітної плати та категорій посад у чинному розпорядженні Міністра культури і національної спадщини від 22 жовтня 2015 року. Цей факт не забороняє застосувати тарифні сітки на рівні окремих інституцій культури. Хоча нині законодавство Польщі не містить обов'язкових тарифних сіток, кожен заклад культури має право самостійно визначати та затверджувати їх у регламенті оплати праці. Як результат, окремі заклади культури відштовхуються від тарифних сіток, які були у старих версіях нормативних актів. [На думку юристів](#), це може сприяти забезпеченню прозорості умов винагородження, допомагає уникнути спорів щодо нерівного ставлення до працівників, а також полегшує проходження перевірок органами контролю. Приміром, було також проаналізовано декілька прикладів регламентів оплати праці закладів культури в Польщі. [Доступні матеріали](#) додатково підтверджують, що заклади культури можуть посилатися на вже не чинні тарифні сітки, або ж таки оновлюють документи, самостійно визначаючи мінімальну та максимальну ставку для кожної з посад.

Сьогодні в Польщі тривають дискусії щодо оплати праці в закладах культури. Зокрема в 2024 році активно звучала ідея щодо запровадження так званої «тринадцятки» – тринадцятої зарплати, яка могла б додатково преміювати працівників закладів культури. Підстави для отримання такої додаткової винагороди були затверджені ще в [законі 1997 року](#). Сьогодні [тринадцята зарплата](#) (має становити 8,5 % розміру зарплати за рік) доступна лише [для окремих категорій працівників](#) бюджетних установ, зокрема вчителів, чиновників або військовослужбовців. Міністерство фінансів Польщі висловило сумніви щодо доцільності автоматично надавати «тринадцяту зарплату» працівникам державних і самоврядних установ культури. На думку

відомства, такі виплати повинні фінансувати із власних коштів закладів, а їхнє законодавче закріплення може спричинити аналогічні вимоги інших працівників, які не належать до бюджетної сфери, створюючи ризик порушення прозорості та збільшення бюджетних зобов'язань держави.

У підсумку, якщо в розпорядженні 1992 року принципи оплати праці визначали на рівні підзаконного акту (розпорядження міністра), то 2011-го ці питання були чітко врегульовані вже на рівні закону. Зокрема, Стаття 31 Закону України «Про організацію та ведення культурної діяльності» врегульовала основні питання заробітної плати. Закон встановив чітку структуру заробітної плати, визначив базові принципи оплати праці працівникам культури, але водночас зменшив кількість специфічних додаткових виплат. Відповідно до цих змін у 2012 році було прийняте нове розпорядження, яке вже не містило деталізованих тарифних сіток, а лише визначало категорії посад і загальні умови доплат. Подальше розпорядження 2015-го ще більше зменшило деталізацію, повністю прибравши з тексту числові показники, зокрема й мінімальну заробітну плату, передавши визначення конкретних ставок на рівень закладів культури. При цьому мінімальна заробітна плата визначена для всіх суб'єктів господарювання на рівні законодавства.

Важливою зміною у польському законодавстві 2011 року стало запровадження принципу, згідно з яким у разі відсутності в закладі культури колективного договору умови оплати праці та перелік посад визначає безпосередньо директор установи, затверджуючи внутрішній регламент (Стаття 31d). Такий підхід забезпечує гнучкість і дає змогу кожному закладу враховувати власні особливості діяльності, фінансові можливості та потреби працівників. Водночас, за відсутності колективного договору, це покладає значну відповідальність за справедливую оплату праці саме на керівництво закладу.

5.5. ПРИКЛАДИ ІНШИХ КРАЇН

НОРМАТИВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ

У країнах, які розглядаємо (Франція, країни Балтії, Фінляндія), система оплати праці в культурі регламентують переважно через загальне трудове законодавство, законодавство про державну службу або через колективні

договори. Окремі закони саме для працівників культури трапляються рідко, однак поодинокі положення можуть бути врегульовані через підзаконні акти або галузеві угоди.

У Франції головним нормативним документом є [Кодекс державної служби](#) (Code général de la fonction publique), який визначає систему індексних ставок, порядок нарахування надбавок і премій, умови просування по службі та категоризацію посад. Конкретні правила для працівників культури також встановлюють через [декрети уряду](#) та [накази Міністерства культури](#), зокрема щодо запровадження RIFSEEP. У сфері приватної культури діють [галузеві колективні угоди](#) (conventions collectives).

У країнах Балтії (Естонія, Латвія, Литва) нормативне регулювання ґрунтується на загальному трудовому кодексі, а також окремих законах і рішеннях урядів, які встановлюють мінімальні ставки для сфери культури. Наприклад, в [Естонії](#) Міністерство культури погоджує [мінімальний розмір зарплати](#) із профспілками, і це фіксує [відповідний акт](#). У Латвії також на рівні уряду [ухвалюють рішення](#) про підвищення заробітної плати. Литва 2023 року уклала [національну колективну угоду](#) для працівників бюджетної сфери, яка визначає базові принципи оплати праці, і в культурі також. Країни Балтії після розпаду СРСР відмовилися від централізованої тарифної сітки.

У Фінляндії головним інструментом є колективні договори – насамперед [Загальна муніципальна колективна угода](#) KVTES для муніципального сектору. Законодавство визначає лише рамкові умови праці, такі як дотримання мінімальної зарплати, рівність умов, право на відпустку тощо. Деталізовані положення (ставки, надбавки, премії) фіксують в угодах, які укладають між профспілками та асоціаціями роботодавців. Наприклад, [профспілка працівників державного сектору JHL](#) представляє інтереси бібліотек.

Чи всі елементи структури є предметом національного регулювання?

- Структура штатного розпису: частково регулюють національні нормативи (наприклад, вимоги до кваліфікації керівників тощо), але зазвичай деталізують на рівні установи або засновника;
- Базові оклади: у державному секторі регламентують або законом (Франція), або колективними договорами (Фінляндія, Балтія і частково Франція). У приватному секторі: через умови фінансування або галузеві угоди;

- Доплати та премії: у більшості випадків визначають на рівні законодавства (наприклад, у Франції через [RIFSEEP](#)) або зафіксовані в колективних угодах (Фінляндія);
- Система мотивацій та ключові показники ефективності (КПЕ): не є обов'язковою частиною нормативного регулювання; частково охоплена системами оцінювання (наприклад, оцінювання держслужбовців у Франції);
- Нормативне реформування: здійснюється через зміни в законах, підзаконних актах або через оновлення колективних угод;
- Перехід від радянської чи посткомуністичної системи / реформа: відображається в результатах правових трансформацій (у Балтії: відсутність єдиної тарифної сітки, запровадження гнучких механізмів; у Польщі: поетапне скасування тарифної сітки).

Отже, не всі елементи структури є частиною формального національного законодавства, зокрема спеціалізованого. Значну частину – особливо мотиваційні механізми та структуру штатів – регулюють через колективні договори або внутрішні правила закладів, а не через закони у прямому сенсі. Водночас часто застосовують загальні норми трудового законодавства.

СТРУКТУРА ШТАТНОГО РОЗПISУ

На рівні Європейського Союзу немає єдиних нормативних документів або директив, що визначають примірний штатний розпис закладів культури. Організація роботи та структури культурних закладів належить до компетенції окремих держав-членів, відповідно до принципу субсидіарності. Це означає, що кожна країна ЄС самостійно встановлює вимоги щодо структури, управління та фінансування своїх закладів культури, у тому числі й порядок схвалення штатних розписів. Таким чином, такі питання вирішує національне законодавство кожної держави-члена ЄС (докладніше – у Параграфі 5.1).

У більшості країн структура штатного розпису у сфері культури визначається комбінацією державного регулювання та автономії самих установ. У Франції чітко діє [система категоризації посад](#) у державній службі: працівників культури поділяють на категорії А, В і С залежно від рівня відповідальності та кваліфікації. При цьому культура виділена як окрема професійна галузь з конкретним переліком посадових груп (cadre d'emploi). Однак [лише частина](#)

[працівників](#) закладів культури є державними службовцями (наприклад, директори національних театрів, працівники бібліотек). Водночас частина працівників може працювати на основі [контрактів](#), які регулюють трудовим законодавством та колективними договорами (наприклад, [CCNEAC](#)). Деякі заклади культури мають окремий правовий статус. Наприклад, національні театри у Франції мають [затверджений урядом](#) «статут», у якому визначено правовий статус персоналу. При цьому театром керує правління (затверджує міністр культури), яке визначає загальні умови щодо наймання та оплати праці.

У Фінляндії закони про музеї та бібліотеки встановлюють мінімальні кваліфікаційні вимоги: наприклад, наявність директора з вищою освітою та мінімум двох фахівців для музейних закладів на повну ставку. Це одна з [вимог](#), щоб отримати бюджетне фінансування. Водночас заклади мають гнучкість у формуванні додаткових посад.

У країнах Балтії структуру штатного розпису переважно визначає керівництво закладу на основі затвердженого бюджету. Наприклад, в [Естонії](#) великі заклади функціонують як фундації із власними керівними радами, що затверджують організаційну структуру.

БАЗОВІ ОКЛАДИ

Базові оклади встановлюють переважно через колективні договори або галузеві нормативи. У Франції діє система індексів, де посадовий оклад розраховують як добуток індексного коефіцієнта на фіксовану вартість індексу. Щоб визначити оплати праці представників конкретних посадових груп, передбачена тарифна сітка (Grille indiciaire). Однак цю систему застосовують лише до тих працівників, які є державними службовцями. Наприклад, бібліотекар якоїсь із територіальних бібліотек може мати індекс 489 при вартості 1 пункту індексу на рівні 4,92278 євро, що становить 2407,24 євро брутто на місяць. При цьому сума [може зростати](#) за рахунок вислуги років – кожні 2–3 роки [зростає значення індексу](#) для підрахунку окладу.

У Фінляндії оклади встановлюють через єдиний [колективний договір муніципального сектору](#) (KVTES): директор бібліотеки отримує не менше 2755 євро, бібліотекар – від 2536 євро, технічний персонал – від 1899 євро. Для творчого персоналу, як-от актори та музиканти, діють окремі колективні угоди.

У країнах Балтії, особливо в Естонії та Латвії, держава для працівників культури встановлює спеціальні мінімальні гарантії. Наприклад, Естонія [встановила](#) мінімальний оклад 1600 євро для працівників культури з вищою освітою. У Латвії також встановлено галузеві мінімуми – від 2023-го оклад [для кваліфікованих працівників культури](#) становить від 1300 до 1400 євро.

СИСТЕМА МОТИВАЦІЙ, ДОПЛАТИ ТА ПРЕМІЇ

У більшості країн система мотивації у сфері культури ґрунтується на соціальних гарантіях, кар'єрному зростанні та стабільності зайнятості. Про важливість розширити соціальні гарантії у сфері культури зокрема йдеться в рекомендаціях Європарламенту (див. Параграф 5.1).

Систему доплат та премій широко використовують у всіх аналізованих країнах. Франція має складну, але реформовану [систему доплат](#). У рамках системи [RIFSEEP](#) (нова система преміювання) державні службовці отримують щомісячну фіксовану «функціональну» надбавку [IFSE](#), яка залежить від рівня відповідальності посади, та щорічний бонус (премію) [CIA](#) за результативність (від 0 до 100 % від максимальної суми для відповідної групи посад). Окрім того, надають надбавки [за проживання в дорогих регіонах](#) (до 3 %) і сімейні надбавки [для працівників з дітьми](#).

У Фінляндії доплати регулюють [колективні угоди](#): існують надбавки за вечірні та святкові зміни, за роботу на вихідних. На основі особистих досягнень працівника або проходження додаткового навчання, щоб підвищити продуктивність, можлива виплата [персональних бонусів](#).

6. Висновки

Результати дослідження свідчать про наявність системних проблем у сфері оплати праці працівників закладів культури в Україні. Попри те, що культура відіграє головну роль у збереженні національної ідентичності, є одним з інструментів м'якої сили та суспільної згуртованості, вона залишається сферою, яку постійно недофінансують, а її працівники є низькооплачуваними в публічному секторі.

1. Фінансування культури досі порівняно низьке і скорочується

Упродовж 2020–2024 років фінансування культури в Україні скорочувалось і у відносному вимірі (щодо ВВП та щодо загальних видатків бюджету), і в реальному, враховуючи інфляцію. Особливо суттєвим було скорочення фінансування за рахунок державного бюджету на фоні потреби суттєво збільшити витрати на оборону та безпеку, що частково компенсувалось збільшенням видатків з місцевих бюджетів. Однак далеко не в усіх громадах культура є пріоритетом, що призводить до ще більшого розриву між регіонами. Видатки на культуру дуже варіюють між областями, залежно від місцевої політики, безпекової ситуації, а також фінансових можливостей. У середньому 77 % фінансування сфери культури припадає на місцеві бюджети, а питома вага видатків на культуру в загальному обсязі бюджетних видатків знизилась. Це свідчить про те, що в умовах війни культура поступається іншим галузям у переліку пріоритетів. Важливо зазначити, що частка видатків на фінансування культури є відчутно нижчою в Україні, ніж у середньому в ЄС, що також свідчить про порівняно низьке фінансування галузі. Водночас докладніший аналіз саме достатності фінансування залишається поза межами цього дослідження;

2. Поточна система оплати праці ґрунтується на застарілій Єдиній тарифній сітці

Систему оплати праці працівникам державних та комунальних закладів культури регулюють переважно через постанову КМУ № 1298 від 2002 року, яка встановлює Єдину тарифну сітку (ЄТС). ЄТС передбачає 25 тарифних розрядів, при цьому 14 із них мають рівень посадового окладу, що нижчий за мінімальну заробітну плату. Це знижує стимулювальну роль посадового окладу, нівелює диференціацію посад та сприяє загальному знеціненню професій у сфері

культури. Крім того, поточна модель оплати праці не враховує сучасних потреб гнучкості та мотивації, а єдині правила для всіх бюджетних установ не дають змоги враховувати специфіку культурного сектору;

3. Регулювання є надмірно кероване

Практично всі складові оплати праці – надбавки, доплати, премії, розмір посадового окладу – визначають централізовано. Заклади культури мають обмежену автономію в ухваленні фінансових рішень: будь-яке підвищення окладів чи премій потребує змін у кошторисі та погодження з органами влади. Це не дає можливості оперативно реагувати на зміни ситуації, стимулювати працівників або адаптувати систему управління людськими ресурсами під потреби конкретного закладу.

Хоча формально закон дає закладам змогу самостійно розпоряджатися власними доходами, на практиці така автономія є умовною: всі витрати здійснюють лише в межах затвердженого кошторису й мають бути погоджені з розпорядником бюджетних коштів. Це нівелює можливість ефективно використовувати доходи від платних послуг, грантів або благодійної допомоги;

4. Рівень оплати праці є неконкурентним

Сьогодні рівень заробітної плати в державних та комунальних закладах культури переважно значно нижчий за середній рівень по економіці. Часто оплата праці не забезпечує навіть базової потреби в гідному рівні життя. Це призводить до хронічного недоукомплектування штатів, зростання кількості вакансій, впливу кваліфікованих кадрів, особливо з малих населених пунктів, а також до зниження престижності професій у сфері культури.

Працівники культури не вважають свою заробітну плату справедливою та мотивувальною. За результатами опитування 598 працівників культури, для більшості (72 % респондентів) оплата праці є головним недоліком роботи в їхній сфері. Респонденти вказують на непрозорість системи оплати праці, відсутність об'єктивних критеріїв преміювання та мотиваційних механізмів. Значна частина працівників змушена шукати додаткові джерела доходу, працюючи за сумісництвом або змінюючи сферу діяльності;

5. Штатні розписи є негнучкими та не відображають сучасних потреб

Аналіз штатних розписів закладів культури показав наявність усталеної, часто нераціональної структури, яка не враховує нових функцій закладів, цифрових трансформацій або сучасних потреб аудиторії. У багатьох випадках штатні розписи роками залишаються незмінними, не відповідають реальному навантаженню або стратегічним цілям розвитку установи. Це пов'язано з вибором власників та керівників закладів послуговуватись примірними штатними розписами, які ухвалило Мінкультури.

Загалом керівники закладів культури не мають достатньої свободи, щоб оновити штатну структуру або запровадити нові посади. Це ускладнює залучення нових фахівців – наприклад, фандрейзерів, SMM-фахівців, дизайнерів, кураторів – і послаблює конкурентоспроможність закладів. Усе це впливає на якість культурних послуг, які вони надають. Важливо, що власники закладів можуть запроваджувати нові штатні одиниці, щоб відповідати вимогами сьогодення. Однак не всі вони це роблять, а заклади не завжди звертаються з такими запитами;

6. Приватний сектор пропонує кращу оплату праці

Порівняно з державними та комунальними закладами культури, працівники приватного сектору мають більші можливості, щоб отримати вищу оплату праці, преміювання, гнучкі умови праці, а також бути залученими до інноваційних проєктів. Це особливо помітно у великих містах, де функціонують незалежні театри, музеї чи артцентри. У результаті працівники, які мають альтернативу, все частіше віддають перевагу роботі в незалежному секторі. При цьому керівники закладів часто стикаються із проблемою утримання на роботі технічних працівників, які можуть знайти більш оплачувану роботу поза сектором культури.

Водночас відмінності між державним/комунальним і приватним секторами можуть стосуватись не лише оплати, а й загального підходу до управління персоналом, стратегічного планування, організаційної культури. Але поки що є так, що бракує усталеної практики визначення підходів до оплати праці у приватному секторі культури;

7. Колективні договори – важливий, але недооцінений інструмент

Колективні договори та положення про преміювання, які визначають конкретні умови виплати доплат і надбавок, на практиці мають великий потенціал для встановлення гнучких підходів до оплати праці. Однак їхня ефективність значною мірою залежить від управлінських навичок керівника закладу, готовності до змін, доступності фахової юридичної підтримки, а також загального фінансового становища установи. Ще один важливий елемент для збільшення важливості колективних договорів – це наявність фахових та ефективних професійних спілок. Сьогодні такого спроможного партнера на соціальний діалог бракує.

У деяких випадках, як свідчать приклади театрів, колективні договори передбачають чіткі, деталізовані правила преміювання із зазначенням конкретних критеріїв оцінки роботи. Водночас інші заклади використовують спрощені підходи або не мають жодних додаткових механізмів мотивації, а всі положення розділу про оплату праці в колективних договорах є фактично копією того, що прописано в нормативній базі;

8. Відсутність системи КПЕ та індикаторів ефективності

Чинна система оплати праці в закладах культури не передбачає жодної прив'язки до результатів роботи установи або окремого працівника. Відсутні чіткі показники ефективності, за досягнення яких працівник може отримати вищу оплату або премію. Це знижує мотивацію, сприяє формалізму, не стимулює покращити якість послуг чи підвищити власну кваліфікацію.

У країнах ЄС у сфері культури КПЕ запроваджують поступово, часто у форматі оцінки якості управління, ефективності використання ресурсів, рівня залученості громад або інноваційності. Такі індикатори дають змогу краще поєднати стратегічні цілі державної політики у сфері культури з індивідуальним внеском працівників.

Міжнародний досвід вказує на можливість реформування – а тому зміни можливі. Досвід країн ЄС свідчить, що існують різноманітні підходи до визначення оплати праці в культурному секторі. У низці країн оплату праці визначають у рамках колективних переговорів, а у кадровій політиці заклади мають значну автономію. У деяких країнах діє змішана система, де окремі

параметри фіксує держава, а решта – на рівні закладу. Успішне реформування зазвичай ґрунтується на таких принципах:

- Поєднання фіксованої та змінної частини зарплати;
- Прозорість системи мотивації;
- Автономія закладів у межах стратегічних рамок;
- Гнучкість штатного розпису;
- Запровадження КПЕ;
- Інвестиції у професійний розвиток.

Країни Балтії, які успадкували подібну до України систему, успішно реформували підходи до оплати праці у сфері культури через поетапний перехід до більш гнучких моделей. Їхній досвід може бути орієнтиром для української реформи.

Отже, сьогодні система оплати праці в секторі культури є непрозорою, несправедливою, неефективною, негнучкою та неконкурентною. У результаті відбувається плинність кадрів, а окремі заклади потерпають від неможливості найняти працівників.

При цьому варто врахувати, що може бути кілька підходів до розв'язання питання з оплатою праці в закладах культури. Вибір залежатиме від політичної волі та наявності додаткового фінансування. Дослідження свідчить, що для системного перегляду розмірів заробітних плат у секторі важливо змінити підходи до її визначення та нарахування. Найпростішим підходом буде змінити Постанову про ЄТС та, відповідно, Наказ Мінкультури. Водночас такі точкові зміни не допоможуть системно змінити ситуацію у секторі. Серед більш комплексних та суттєвих кроків – зміна організаційної форми закладів культури з наданням їм автономності, але залишивши незмінним основне джерело фінансування – державний бюджет.

7. Додатки

ЗАКЛАДИ ЗІ СТАТУСОМ «НАЦІОНАЛЬНИЙ», ДЛЯ ЯКИХ ЗАСТОСОВУЮТЬ ДОДАТКОВИЙ КОЕФІЦІЄНТ

Перелік національних закладів культури, для працівників яких при визначенні посадових окладів застосовують додатковий коефіцієнт підвищення посадових окладів (Додаток до постанови Кабінету Міністрів України від 3 квітня 2006 року № 41).

Державне підприємство «Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка»
Державне підприємство «Національний академічний драматичний театр імені Лесі Українки»
Державне підприємство «Національний академічний український драматичний театр імені Марії Заньковецької»
Національна філармонія України
Державна організація «Національний заслужений академічний симфонічний оркестр України»
Державне підприємство «Національний одеський філармонічний оркестр»
Національний заслужений академічний український народний хор України імені Г. Г. Верьовки
Національний заслужений академічний ансамбль танцю України імені Павла Вірського
Національна заслужена академічна капела України «Думка»
Національна заслужена капела бандуристів України імені Г. І. Майбороди
Національний академічний оркестр народних інструментів України
Державна організація «Національний будинок органної та камерної музики України»
Національний ансамбль солістів «Київська камерата»
Державне підприємство «Національний цирк України»
Національний заповідник «Софія Київська»
Національний заповідник «Києво-Печерська лавра»
Львівський національний академічний театр опери і балету імені Соломії Крушельницької
Національний президентський оркестр
Одеський національний академічний театр опери та балету
Київський національний академічний театр оперети
Івано-Франківський національний академічний Гуцульський ансамбль пісні і танцю «Гуцулія»
Національний заповідник «Глухів»
Національний меморіальний комплекс Героїв Небесної Сотні – Музей Революції Гідності
Державне підприємство «Харківський національний академічний театр опери та балету імені М. В. Лисенка»
Національний історико-культурний заповідник «Гетьманська столиця»
Львівська національна галерея мистецтв імені Б. Г. Возницького
Національний музей Голодомору-геноциду
Державна організація «Національний академічний духовий оркестр України»
Національний музей історії України у Другій світовій війні. Меморіальний комплекс
Національний музей народної архітектури та побуту України
Національний музей воєнної історії Слобожанщини
Національна бібліотека України імені Ярослава Мудрого
Національна бібліотека України для дітей
Національна історична бібліотека України
Одеська національна наукова бібліотека
Національний науково-дослідний реставраційний центр України

ПЕРЕЛІК ПОСАД ПРАЦІВНИКІВ, ЯКІ МАЮТЬ ПРАВО НА ДОДАТКОВІ ВИПЛАТИ, ЗОКРЕМА ЗА ВИСЛУГУ РОКІВ

Тип закладу культури	Працівники, які мають право на доплати
Театр	Художній персонал: керівник художній (до закінчення дії контракту); головні: режисер, балетмейстер, хормейстер, диригент, художник; режисер-постановник, художник-постановник, балетмейстер-постановник, диригент вищої, першої, другої категорії; режисер, балетмейстер, хормейстер; концертмейстер з класу вокалу (балету); аккомпаніатор-концертмейстер; керівник літературно-драматургічної частини; завідувач режисерської частини; керівник музичної частини; завідувач художньо-постановочної частини та його заступники; художники всіх спеціальностей; завідувач трупи та його заступники; помічники керівника художнього, головних: режисера, балетмейстера, хормейстера, диригента, художника; помічники режисера, балетмейстера, хормейстера, диригента, художника; звукорежисер вищої, першої, другої категорії; звукооператор; асистенти режисера, балетмейстера, диригента, хормейстера; репетитор з балету (вокалу), репетитор з техніки мови; суфлер. Артистичний персонал: артисти всіх спеціальностей; артисти-стажисти: провідні майстри сцени, вищої, першої, другої категорії; артисти допоміжного складу. Інші специфічні театральні професії: Генеральний директор (директор) театру (до закінчення дії контракту), генеральний директор – художній керівник театру, директор – художній керівник театру, його заступники: директор-розпорядник, директор комерційний; начальники відділів, служб, цехів з основних видів діяльності, начальники інших відділів, лабораторій, бюро, дільниць, змін, майстерень; їх заступники; виробник ігрових ляльок, столяр – виробник декорацій, маляр з оброблення декорацій, реквізитор, електроосвітлювач, костюмер, бутафор, гример-пастижер, макетник театральньо-постановочних макетів, піротехнік-зброяр; машиніст сцени, монтувальник сцени та інші.
Бібліотека	Проводять культурну, освітню, інформаційну, науково-дослідну, методичну діяльність Генеральний директор, директор (завідувач) бібліотеки (філії), централізованої бібліотечної системи, їх заступники Учений секретар Начальник (завідувач) відділу (сектору) з основних видів діяльності, їх заступники Головний науковий співробітник Провідний науковий співробітник Старший науковий співробітник Науковий співробітник Молодший науковий співробітник Головні: бібліотекар, бібліограф, методист Провідні: бібліотекар, бібліограф, методист, редактор, художник, соціолог, психолог Бібліотекар, бібліограф, методист, редактор, художник, соціолог, психолог всіх категорій Бібліотекар, бібліограф, методист, редактор, художник, соціолог, психолог Реставратор архівних та бібліотечних матеріалів
Музеї	Генеральний директор, директор (завідувач) музею (філії), їх заступники Начальник (завідувач) відділу (сектору) з основних видів діяльності, реставрації, їх заступники Учений секретар Завідувач: виставки, реставраційної майстерні, науково-дослідної лабораторії Головні: зберігач фондів, художник-реставратор, художник, архітектор Головний науковий співробітник Провідний науковий співробітник Старший науковий співробітник Науковий співробітник Молодший науковий співробітник Провідні: художник, редактор, лектор (екскурсовод), гід-перекладач, зберігач фондів Художник-реставратор, художник, редактор, лектор (екскурсовод), організатор екскурсій, гід-перекладач, зберігач фондів усіх категорій Художник-реставратор, художник, редактор, лектор (екскурсовод), організатор екскурсій, гід-перекладач, зберігач фондів Реставратор Старший музейний наглядач, Музейний доглядач
Клуби, парки культури та відпочинку, центри (будинки) народної творчості, центри культури та дозвілля, інші культурно-освітні центри	Директор (завідувач) клубного закладу, парку культури та відпочинку, центру (будинку) народної творчості, центру культури та дозвілля, іншого культурно-освітнього центру, його заступники; завідувач філіалу (центру), атракціону, театру (літнього), його заступники; начальник (завідувач) відділу (сектору) з основних видів діяльності*, його заступники. Головний режисер, балетмейстер, художник, хормейстер, диригент; керівник художній, диригент, хормейстер, балетмейстер, режисер, режисер-постановник. Керівник студії, творчого колективу (за видами мистецтва та народної творчості), музичної частини дискотеки, гуртка, самодіяльного об'єднання, клубу за інтересами, творчої майстерні (лабораторії), методичної служби; методист, аккомпаніатор, концертмейстер, організатор культурно-дозвіллевої діяльності, художник усіх категорій. *Крім підрозділів із фінансового, бухгалтерського, юридичного, господарського, матеріально-технічного забезпечення, режимно-секретного підрозділу, підрозділу з охорони праці та інших підрозділів, діяльність яких не належить до основних видів.

ПЕРЕЛІК ЗАКЛАДІВ КУЛЬТУРИ, ПО ЯКИХ ЗІБРАНО ДАНІ ДЛЯ АНАЛІЗУВАННЯ ШТАТНИХ РОЗПИСІВ ТА СТРУКТУРИ ОПЛАТИ ПРАЦІ

№	Найменування закладів культури
I. Заклади культури у підпорядкуванні Міністерства культури та стратегічних комунікацій України	
Бібліотеки	
1	Харківська державна наукова бібліотека ім. В. Г. Короленка
2	Національна бібліотека України імені Ярослава Мудрого
3	Національна історична бібліотека України
4	Національна бібліотека України для дітей
5	Одеська національна наукова бібліотека
Музеї	
6	Національний музей-заповідник українського гончарства
7	Національний музей літератури України
8	Львівська національна галерея мистецтв імені Б. Г. Возницького
9	Національний музей у Львові імені Андрея Шептицького
10	Національний музей-меморіал жертв окупаційних режимів «Тюрма на Лонцького»
Заповідники	
11	Національний заповідник «Києво-Печерська лавра»
12	Національний заповідник «Софія Київська»
13	Національний заповідник «Замки Тернопілля»
14	Державний історико-архітектурний заповідник «Стара Умань»
15	Державний історико-архітектурний заповідник «Хотинська фортеця»
Театри	
16	Державне підприємство «Національний академічний театр опери та балету України імені Т. Г. Шевченка»
17	Державне підприємство «Національний академічний драматичний театр імені Івана Франка»
18	ДП «Національний академічний драматичний театр імені Лесі Українки»
19	Львівський національний академічний театр опери та балету імені Соломії Крушельницької
20	Державне підприємство «Національний академічний український драматичний театр імені Марії Заньковецької»
21	Одеський національний академічний театр опери та балету
22	Державна організація «Івано-Франківський національний академічний драматичний театр ім. І. Франка»
Концертні організації	
23	Національний заслужений академічний український народний хор України імені Г. Г. Верьовки
24	Національний заслужений академічний ансамбль танцю України імені Павла Вірського
25	Національна заслужена капела бандуристів України імені Г. І. Майбороди
26	Національна заслужена академічна капела України «Думка»
27	Національний камерний ансамбль «Київські солісти»
28	Національний академічний оркестр народних інструментів України
29	Національний ансамбль солістів «Київська камерата»
30	Національна філармонія України
31	Державна організація «Національний будинок органної та камерної музики України»
32	Державна організація «Національний заслужений академічний симфонічний оркестр України»
33	Державне підприємство «Національний одеський філармонічний оркестр»

34	Державна організація «Національний академічний духовий оркестр України»
35	Державне підприємство «Дирекція будинку державних художніх колективів»
36	Івано-Франківський національний академічний Гуцульський ансамбль пісні і танцю «Гуцулія»
Цирки	
37	Державне підприємство «Національний цирк України»
38	Державне підприємство «Дніпровський державний цирк»
39	Державне підприємство «Запорізький державний цирк»
40	Державне підприємство «Криворізький державний цирк»
41	Державне підприємство «Львівський державний цирк»
42	Державне підприємство «Харківський державний цирк імені Ф. Д. Яшинова»
43	Державне підприємство «Одеський державний цирк»
44	Державне підприємство «Дирекція пересувних циркових колективів України»
45	Державне підприємство «Державна циркова компанія України»
II. Львівська обласна військова адміністрація	
46	Львівський драматичний театр ім. Лесі Українки, ЄДРПОУ 35664399
47	Львівська національна філармонія імені Мирослава Скорика, ЄДРПОУ 02225594
48	Державний історико-культурний заповідник «Тустань», ЄДРПОУ 33839909
49	Львівська обласна універсальна наукова бібліотека, ЄДРПОУ 02221774
III. Черкаська обласна військова адміністрація	
50	Черкаський академічний обласний український музично-драматичний театр імені Т. Г. Шевченка, ЄДРПОУ 02225915
51	Смілянська міська централізована бібліотечна система, ЄДРПОУ 36778954
52	Кам'янський державний історико-культурний заповідник, ЄДРПОУ 02224123
53	Центр культури та дозвілля Білозірської сільської ради Черкаського району Черкаської області, ЄДРПОУ 26425406
IV. Дніпропетровська обласна військова адміністрація	
54	Дніпровський міський театр ляльок, ЄДРПОУ 26005644
55	Комунальний заклад культури «Петриківська публічна бібліотека» Петриківської селищної ради, ЄДРПОУ 36571473
56	Комунальний заклад культури «Дніпропетровський національний історичний музей ім. Д. І. Яворницького», ЄДРПОУ 02215992
57	Миропільський сільський клуб Новопокровської селищної ради, ЄДРПОУ 42845957
58	Комунальне підприємство «Музей історії Дніпра» Дніпровської міської ради, ЄДРПОУ 37807980
59	Народний історико-краєзнавчий музей імені М. А. Занудька, ЄДРПОУ 36525480
V. Одеська обласна військова адміністрація	
60	Одеський академічний український музично-драматичний театр ім. В. С. Василька, ЄДРПОУ 02224867
61	Болградська централізована бібліотечна система Болградської міської ради Одеської області, ЄДРПОУ 44846583
62	Комунальний заклад «Публічна бібліотека Шабівської громади» Білгород- Дністровського району Одеської області, ЄДРПОУ 42988340
63	Білгород-Дністровський краєзнавчий музей, ЄДРПОУ 39206658
64	Центр культури та дозвілля Овідіопольської селищної ради Одеського району Одеської області, ЄДРПОУ 36851693
VI. Івано-Франківська обласна військова адміністрація	
65	Коломийська філармонія імені Олександра Козаренка, ЄДРПОУ 44515345
66	Івано-Франківська обласна універсальна наукова бібліотека ім. І. Франка, ЄДРПОУ 02222035
67	Музей етнографії та екології карпатського краю (м. Яремче), ЄДРПОУ 02005912
68	Івано-Франківський муніципальний центр дозвілля, ЄДРПОУ 24686574
69	Івано-Франківський театр драми і комедії, ЄДРПОУ 41091843

RES POL

[НОВИНИ ПРОЄКТУ RES-POL](#)

[FACEBOOK RES-POL](#)

Цей базовий звіт створили за фінансової підтримки Європейського Союзу. Його зміст є відповідальністю Громадської спілки «Центр “Регіональний розвиток”» і не обов’язково відображає позицію Європейського Союзу.