

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

Плотнік Наталія Анатоліївна

УДК 351.85.071.6:338.46](043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ

**МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ ПОСЛУГ У СФЕРІ
КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ**

Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Галузь знань 28 Публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ Н. А. Плотнік

Науковий керівник – Куц Юрій Олексійович, доктор наук з державного управління,
професор

Харків – 2025

АНОТАЦІЯ

Плотнік Н. А. Механізми підвищення якості надання послуг у сфері культури в умовах децентралізації в Україні. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування. – Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна Міністерства освіти і науки України. – Харків, 2025.

У дисертаційному дослідженні вирішено комплексне наукове завдання, що полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичному удосконаленні механізмів підвищення якості надання культурних послуг у контексті процесів децентралізації влади в Україні. Проведено системний аналіз теоретико-методологічних основ, нормативно-правового забезпечення, європейського досвіду та сучасного стану сфери культури, що дозволило виокремити ключові чинники, які визначають ефективність реалізації державної культурної політики на рівні територіальних громад.

Обґрунтовано, що децентралізація сприяє зміцненню ролі місцевих громад у формуванні культурного середовища, стимулює розвиток локальних ініціатив, демократизує управлінські процеси та сприяє формуванню культурної ідентичності. Водночас встановлено, що пандемія COVID-19 та повномасштабна агресія російської федерації проти України стали суттєвими чинниками дестабілізації надання культурних послуг. Зокрема, ці фактори значно вплинули на якість культурного обслуговування населення територіальних громад, спричинивши перерви в діяльності закладів культури, скорочення культурних програм та втрату кадрового потенціалу культурних інституцій. Додатковими негативними факторами стали руйнація культурної інфраструктури, вимушена міграція населення та відсутність безпекових умов (укриттів) у приміщеннях закладів культури територіальних громад, що суттєво

обмежило доступ громадян до культурних послуг, особливо на прифронтових територіях.

Здійснено термінологічно-етимологічний аналіз ключових понять теми дослідження. Зокрема, досліджувались такі поняття, як «децентралізація», «політика», «державна політика», «державна культурна політика», «культура», «публічні послуги», «культурні послуги», «якість культурних послуг», на основі якого сформовано уточнене понятійно-категоріальне поле публічного управління у сфері культури. Запропоновано авторські дефініції таких понять, як «децентралізація у сфері культури», «державна культурна політика», «якість культурних послуг», «задоволення культурних потреб громадян». Пропонується розглядати поняття *якість культурної послуги* як інтегральну характеристику, що поєднує сукупність функціональних, змістовних та організаційних параметрів, які забезпечують відповідність встановленим стандартам, вимогам, потребам, інтересам, запитам та очікуванням споживачів і інших зацікавлених сторін (стейкхолдерів). Перевагами запропонованого визначення є його комплексність, яка поєднує об'єктивні характеристики та суб'єктивні очікування споживачів культурних послуг, забезпечуючи гнучкість, адаптивність і відповідність сучасним стандартам управління у сфері культури.

З метою оцінювання та покращення якості культурних послуг обґрунтовано доцільність впровадження таких методичних інструментів, як аналіз задоволеності споживачів культурних послуг, стандартизація послуг, проведення аудиту та моніторингу, впровадження інновацій та адаптацій, застосування порівняльного аналізу та розвиток експертно-громадських партнерств. Застосування запропонованих методичних підходів дозволить підвищити ефективність публічного управління у сфері культури, зміцнити професійні стандарти та сприяти інноваційному розвитку галузі.

Удосконалено методологічні підходи до оцінювання якості надання культурних послуг закладами культури територіальних громад, що базуються на чіткій

послідовності етапів цього процесу та комплексній системі статистичних показників забезпечення населення культурними послугами. Запропонована система показників поділені на два основні блоки: загальні (кількісні, первинні), які відображають базові параметри діяльності закладів культури, та розрахункові (нормовані й зведені), що забезпечують можливість порівняльного аналізу ефективності та якості надання послуг як міжрегіональному рівні, так і між окремими територіальними громадами.

Передбачається, що запропонований методичний підхід до оцінювання якості надання культурних послуг закладами культури забезпечить можливість проведення комплексного аналізу їх функціонування, зокрема у сільських територіальних громадах, шляхом збору та аналізу відповідних показників. Цей підхід дозволить виявити регіональні відмінності у діяльності культурних інституцій, диференціювати територіальні громади за рівнем забезпеченості культурною інфраструктурою, різноманітністю та якістю культурних послуг, а також проводити порівняння характеристик між міськими та сільськими громадами. Застосування даного підходу створює аналітичну основу для розробки пріоритетних управлінських рішень і стратегій, спрямованих на підвищення ефективності роботи закладів культури, що, у свою чергу, сприятиме покращенню доступу населення, особливо у сільських громадах, до якісних культурних послуг та загальному підвищенню рівня культурного життя на місцевому рівні.

Доведено, що метод системного аналізу в оцінюванні якості культурних послуг дає змогу виявити прогалини у впровадженні інноваційних підходів на рівні концептуального, нормативного та управлінського забезпечення культурної політики, зокрема, у сфері культурного сервісу як складової державного сектору публічних послуг. Використання таких наукових методів, як порівняльний аналіз, експертне оцінювання, моніторинг та стратегічне планування, дозволяє здійснити багатовимірну оцінку ефективності прийняття управлінських рішень та підвищити якість надання культурних послуг населенню. На основі отриманих результатів автором дисертаційного дослідження сформульовано практичні рекомендації для

вдосконалення механізмів культурної політики в контексті децентралізації та посткризового відновлення.

Дістало подальшого розвитку обґрунтування необхідності застосування методу комплексного підходу в публічному управлінні та адмініструванні як передумови для формування стійкої, гнучкої та орієнтованої на потреби територіальної громади системи культурного забезпечення населення якісними культурними послугами.

У роботі узагальнено європейський досвід з надання публічних послуг у сфері культури, що дозволило окреслити перспективи їх упровадження в Україні. Визначено, що на європейському регіональному рівні діють численні грантові проекти та програми, культурні фонди та інші ініціативи, орієнтовані на сприяння розвитку духовності та підвищення якості культурного життя населення. Проведений аналіз європейських моделей управління сферою культури засвідчив доцільність запровадження в Україні комбінованої моделі державного управління, яка орієнтована на автономію територіальних громад і партнерство, із адаптацією елементів німецької, італійської, британської та французької систем. Перспективним напрямом для України є вивчення досвіду європейських країн, зокрема Польщі, Німеччини, країн Балтії та складання каталогу успішних практик відновлення культурних інституцій у громадах, які зазнали руйнувань або скорочення спектру культурних послуг унаслідок військової агресії.

Доведено, що повноцінне функціонування системи культурних послуг потребує стратегічного розвитку всіх її складових з урахуванням як культурних, так і соціально-гуманітарних потреб населення територіальних громад, особливо в умовах воєнного стану. Незважаючи на те, що держава визначає базовий перелік культурних послуг, які є обов'язковими для закладів культури, саме споживачі виступають важливими регуляторами їх затребуваності та якості. В ході опитувань, проведених авторкою дисертаційного дослідження, зафіксовано випадки, коли респонденти висловлювали потребу у нових формах культурних послуг, таких як психологічні тренінги, заходи для батьків з малими дітьми, створення дитячих просторів тощо. Це, в свою чергу,

актуалізує завдання співпраці культурних інституцій з психологічними службами, міжнародними фондами та громадськими організаціями, а також підвищення кваліфікації працівників закладів культури з психології та проєктного менеджменту. Отже, якість культурних послуг залежить від здатності закладів культури ефективно використовувати ресурси, впроваджувати сучасні технології, орієнтуватися на потреби цільової аудиторії та розвивати професійний потенціал кадрового персоналу культурних інституцій. Такий підхід створює умови для формування активної, інноваційної та соціально чутливої системи публічного управління та адміністрування у сфері культури.

У результаті виконання поставлених завдань визначено систему критеріїв оцінювання та стандарти якості культурних послуг, що забезпечують ефективне функціонування культурної сфери територіальних громад, а також розроблено та науково обґрунтовано структурно-логічну модель сучасного закладу культури як центру соціокультурної взаємодії, орієнтовану на підвищення якості надання культурних послуг на місцевому рівні шляхом удосконалення організаційно-функціональної структури, запровадження механізмів управління якістю, розвитку партнерських зв'язків і впровадження інноваційних, цифрових та проєктних підходів у діяльність культурних інституцій.

Обґрунтовано доцільність упровадження узагальненої моделі закладу культури територіальної громади як центру соціокультурної взаємодії, що виступає методологічною основою формування сучасної системи управління культурною сферою на локальному рівні, орієнтованої на потреби громади, партнерську взаємодію та інноваційний розвиток. Запропонована модель передбачає реалізацію комплексу взаємопов'язаних напрямів, серед яких: розроблення локальних стандартів якості культурних послуг, формування системи моніторингу культурних потреб населення, запровадження механізмів громадської участі та зворотного зв'язку, розвиток цифрової інфраструктури й розширення міжсекторального партнерства. Її практичне впровадження забезпечить зміцнення інституційної спроможності закладів

культури, підвищення результативності їхньої діяльності, формування позитивного культурного іміджу громади та зростання її культурного потенціалу, що в перспективі створює підґрунтя для становлення закладу культури як ключового чинника сталого соціокультурного розвитку територіальних громад.

Запропоновано механізми удосконалення підходів для забезпечення якості культурних послуг, такі як впровадження системи оцінювання на основі чітко визначених критеріїв і індикаторів, розвиток інституційної спроможності закладів культури, використання інноваційних цифрових технологій для розширення доступу до культурних благ, а також активізація міжсекторальних партнерств між органами влади, закладами освіти і науки, громадськими інституціями та приватним сектором.

Результати дослідження мають теоретичне та прикладне значення для вдосконалення культурної політики на державному та місцевому рівнях, підвищення якості послуг і розбудови спроможних територіальних громад в умовах соціальних трансформацій та кризових ситуацій.

Ключові слова: децентралізація, політика, державна політика, державна культурна політика, культура, децентралізація у сфері культури, задоволення культурних потреб, механізми державної культурної політики, публічні послуги, якість, якість культурних послуг, проектна діяльність у сфері культури.

ABSTRACT

Plotnik N. A. Mechanisms of improving the quality of services in the field of culture in the conditions of decentralization of power in Ukraine. – Qualification Research Paper in the Form of a Manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 281 Public Administration and Governance. – Educational and Scientific Institute «Institute Public Administration.» of V. N. Karazin Kharkiv National University of Ministry of Education and Science of Ukraine, Kharkiv, 2025.

The dissertation research solves a complex scientific problem, which consists in the theoretical substantiation and practical improvement of mechanisms for improving the quality of cultural services in the context of the processes of decentralization of power in Ukraine. A systematic analysis of theoretical and methodological foundations, regulatory and legal support, European experience, and the current state of the cultural sphere was conducted, which allowed us to identify key factors that determine the effectiveness of the implementation of state cultural policy at the level of territorial communities.

It is substantiated that decentralization helps strengthen the role of local communities in shaping the cultural environment, stimulates the development of local initiatives, democratizes management processes, and contributes to the formation of cultural identity. It was found that the introduction of quarantine restrictions in connection with the COVID-19 pandemic and the full-scale Russian-Ukrainian war were significant challenges for the provision of cultural services to the population. In particular, these factors significantly affected the quality of cultural services for the population of territorial communities, causing interruptions in the activities of cultural institutions, reductions in cultural programs, and loss of human resources of cultural institutions. Additional negative factors were the destruction of cultural infrastructure, forced migration of the population, and the lack of security conditions (shelters) in the premises of cultural institutions of territorial communities, which significantly limited citizens' access to cultural services, especially in frontline areas.

A terminological and etymological analysis of the key concepts of the research topic was carried out. In particular, such concepts as «decentralization», «politics», «state policy», «state cultural policy», «culture», «public services», «cultural services», «quality of cultural services» were studied. As a result, a refined conceptual and terminological field of public management and administration in the field of culture was developed, and authors' definitions were proposed to clarify the essential concept of such concepts as «decentralization in the field of culture», «state cultural policy», «quality of cultural

services», «satisfaction of cultural needs of citizens». It is proposed to consider the concept of quality of cultural service as an integral characteristic that combines a set of functional, substantive, and organizational parameters that ensure compliance with established standards, requirements, needs, interests, requests, and expectations of consumers and other interested parties (stakeholders). The advantages of the proposed definition are its comprehensiveness, which combines objective characteristics and subjective expectations of consumers of cultural services, ensuring flexibility, adaptability, and compliance with modern standards of management in the field of culture.

In order to assess and improve the quality of cultural services, the feasibility of implementing such methodological tools as analyzing the satisfaction of consumers of cultural services, standardizing services, conducting audits and monitoring, implementing innovations and adaptations, applying comparative analysis, and developing expert-public partnerships has been substantiated.

Methodological approaches to assessing the quality of cultural services provided by cultural institutions of territorial communities have been improved, based on a clear sequence of stages of this process and a comprehensive system of statistical indicators of providing the population with cultural services. The proposed system of indicators is divided into two main blocks: general (quantitative, primary), which reflect the basic parameters of the activities of cultural institutions, and calculated (normalized and summarized), which provide the possibility of comparative analysis of the efficiency and quality of service provision both at the interregional level and between individual territorial communities.

It is assumed that the proposed methodological approach to assessing the quality of cultural services provided by cultural institutions will provide the opportunity to conduct a comprehensive analysis of their functioning, in particular in rural territorial communities, by collecting and analyzing relevant indicators. This approach will allow us to identify regional differences in the activities of cultural institutions, differentiate territorial communities by the level of provision of cultural infrastructure, diversity and quality of cultural services, and compare characteristics between urban and rural communities. The application of this

approach creates an analytical basis for the development of priority management decisions and strategies aimed at increasing the efficiency of cultural institutions, which, in turn, will contribute to improving access of the population, especially in rural communities, to quality cultural services and to an overall increase in the level of cultural life at the local level.

It has been proven that the method of systems analysis in assessing the quality of cultural services makes it possible to identify gaps in the implementation of innovative approaches at the level of conceptual, regulatory, and managerial support of cultural policy, in particular, in the field of cultural services as a component of the state sector of public services. The use of scientific methods such as comparative analysis, expert evaluation, monitoring, and strategic planning allows for a multidimensional assessment of the effectiveness of management decision-making and to improve the quality of cultural services provided to the population. Based on the results obtained, the author of the dissertation research formulated practical recommendations for improving cultural policy mechanisms in the context of decentralization and post-crisis recovery.

The justification for the need to apply the method of an integrated approach in public management and administration as a prerequisite for the formation of a sustainable, flexible, and community-oriented system of cultural provision of the population with high-quality cultural services has been further developed.

The work summarizes European experience in providing public services in the field of culture, which allowed us to outline the prospects for their implementation in Ukraine. It has been determined that at the European regional level, there are numerous grant projects and programs, cultural foundations, and other initiatives aimed at promoting the development of spirituality and improving the quality of cultural life of the population. The analysis of European models of cultural management demonstrated the feasibility of introducing a combined model of public administration in Ukraine, which is focused on the autonomy of territorial communities and partnership, with the adaptation of elements of the German, Italian, British, and French systems. A promising direction for Ukraine is to study the experience of European countries, in particular Poland, Germany, and the Baltic

countries, and to compile a catalog of successful practices for restoring cultural institutions in communities that have suffered destruction or a reduction in the range of cultural services as a result of military aggression.

It has been proven that the full functioning of the cultural services system requires the strategic development of all its components, taking into account both the cultural and socio-humanitarian needs of the population of territorial communities, especially in conditions of martial law. Despite the fact that the state determines the basic list of cultural services that are mandatory for cultural institutions, it is consumers who act as important regulators of their demand and quality. During the surveys conducted by the author of the dissertation research, cases were recorded where respondents expressed a need for new forms of cultural services, such as psychological training, events for parents with young children, the creation of children's spaces, etc. This, in turn, actualizes the task of cooperation between cultural institutions with psychological services, international foundations, and public organizations, as well as improving the skills of employees of cultural institutions in psychology and project management. Therefore, the quality of cultural services depends on the ability of cultural institutions to effectively use resources, implement modern technologies, focus on the needs of the target audience, and develop the professional potential of the personnel of cultural institutions. This approach creates conditions for the formation of an active, innovative, and socially sensitive system of public management and administration in the field of culture.

As a result of the implementation of the tasks set, a system of evaluation criteria and quality standards for cultural services was determined, ensuring the effective functioning of the cultural sphere of territorial communities, and also developed and scientifically substantiated a structural and logical model of a modern cultural institution as a center of socio-cultural interaction, focused on improving the quality of cultural services at the local level, by improving the organizational and functional structure, introducing quality management mechanisms, developing partnerships, and implementing innovative, digital, and project approaches in the activities of cultural institutions.

The feasibility of implementing a generalized model of a cultural institution of a territorial community as a center of sociocultural interaction, which serves as the methodological basis for the formation of a modern system of cultural management at the local level, focused on the needs of the community, partnership interaction, and innovative development, is substantiated. The proposed model involves the implementation of a complex of interrelated areas, including the development of local quality standards for cultural services, the formation of a system for monitoring the cultural needs of the population, Introduction of public participation and feedback mechanisms, development of digital infrastructure, and expansion of intersectoral partnerships. Its practical implementation will ensure strengthening the institutional capacity of cultural institutions, increasing the effectiveness of their activities, forming a positive cultural image of the community, and increasing its cultural potential, Which in the future creates the basis for the establishment of a cultural institution as a key factor in the sustainable socio-cultural development of territorial communities.

Mechanisms for improving approaches to ensuring the quality of cultural services are proposed, such as the implementation of an evaluation system based on clearly defined criteria and indicators, the development of institutional capacity of cultural institutions, the use of innovative digital technologies to expand access to cultural goods, as well as the activation of intersectoral partnerships between government bodies, educational and scientific institutions, public institutions and the private sector.

The results of the study have theoretical and applied significance for improving cultural policy at the state and local levels, improving the quality of services, and building capable territorial communities in conditions of social transformations and crisis situations.

Keywords: decentralization, politics, state policy, state cultural policy, culture, decentralization in the field of culture, meeting cultural needs, mechanisms of state cultural policy, public services, quality, quality of cultural services, project activity in the field of culture.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

*Статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань
України*

1. Плотнік Н.А. Проектна діяльність органів публічної влади як інструмент покращення якості культурних послуг. *Університетські наукові записки*. 2025. №2 (104). С. 49-66. DOI: <https://doi.org/10.37491/UNZ.104.5>
2. Плотнік Н.А. Культурний ресурс як активний інструмент соціально-економічного розвитку територіальних громад. *Державне будівництво*. 2025. Т. 1, № 37. С. 450-468. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-32>
3. Плотнік Н.А. Адаптація управлінських моделей у сфері культури до умов воєнного стану: практики Дергачівської міської територіальної громади (Харківська область). *Теорія та практика державного управління*. 2025. Т. 1, № 80. С. 259-273. DOI: <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2025-1-15>

*Наукові праці, що додатково відображають результати дисертаційного
дослідження:*

4. Плотнік Н.А. Моделювання мережі надання публічних сервісів та послуг у сфері культури Харківської області. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*. 2020. № 4(25). Р. 45-50. DOI: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijitss/31052020/7061
 5. Плотнік Н.А. Культурний та туристичний потенціал формування спроможності територіальної громади. *Територіальна громада: засоби забезпечення спроможності* : монографія / Ю. О. Куц, В. В. Мамонова, С. В. Газарян, В. В. Наконечний та ін.; за заг. ред. Ю. О. Куца. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2020. С. 156-180.
- Особистий внесок здобувача:* узагальнено підходи до ефективного використання культурного, туристичного та рекреаційного потенціалу громад у контексті

стратегічного планування їх соціально-економічного розвитку з урахуванням сучасних технологій, запитів населення та ролі органів місцевого самоврядування у формуванні якісного культурного продукту. *Особистий внесок Ю. О. Куц, В. В. Мамонова, С. В. Газарян, В. В. Наконечний* : здійснено комплексне теоретико-методологічне осмислення механізмів управління розвитком територіальної громади, сформульовано наукові підходи до їх удосконалення в умовах адміністративно-територіальної реформи в Україні.

5. Плотнік Н.А. Основи взаємодії національних культур в умовах державного курсу на децентралізацію. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. Т.3, №79. С. 42-47. DOI: <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa3792019185430>

6. Плотнік Н.А. Традиційна родинно-обрядова культура в сучасному суспільстві (на матеріалах Харківщини). Монографія. Харків : Вид-во «Точка», 2018. 268 с. з нотами, фотоматеріалами, схемами.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

1. Plotnik N. Cultural policy of Ukraine in the context of European integration: the transformation of models and the role of cultural instsyutions. *Scientific research: modern challenges and future prospects*. Proceedings of the 9th International scientific and practical conference. MDPC Publishing. Munich, Germany. 2025. Pp. 423 - 428. URL: <https://sci-conf.com.ua/ix-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-scientific-research-modern-challenges-and-future-prospects-14-16-04-2025-myunhen-nimechchina-arhiv/>
2. Plotnik N. Cultural resource as an active tool for socioeconomic development of terrotorial communities. *Science in the modern world: innovations and challenges*. Proceedings of the 8th International scientific and practical conference. Perfect Publishing. Toronto, Canada. 2025. P. 464-476. URL: <https://sci-conf.com.ua/viii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-science-inthe-modern-world-innovations-and-challenges-17-19-04-2025-toronto-kanada-arhiv/>

3. Плотнік Н.А. Роль культурних інституцій у період воєнного стану : досвід Дергачівської територіальної громади Харківської області. *XXV Міжнародний науковий конгрес «ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ XXI СТОЛІТТЯ: ОСНОВНІ ВИКЛИКИ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ»* (5 червня 2025 р., м. Харків) Харків : ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. С. 354-357.
4. Плотнік Н.А. Практичний аспект формування взаємовідносин між органами місцевого самоврядування та громадськими інституціями в умовах російсько-української війни. *Публічне управління: Український вимір* : матеріали науково-практичної конференції (7 грудня 2022 р., м. Харків). Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2023. С. 115-117.
5. Плотнік Н.А. Культурний ресурс як основа розвитку територіальних громад в умовах децентралізації. *XIX Міжнародний науковий конгрес Публічне управління XXI століття: синтез науки та практики* : зб. тез XIX Міжнар. наук. конгресу, 19 квітня 2019 р. Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2019.
6. Плотнік Н. А. Глобалізація як чинник впливу на публічне управління регіональним культурним розвитком. *Інституціоналізація публічного управління в Україні в умовах євроінтеграційних та глобалізаційних викликів* : матеріали щоріч. всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю» (Київ, 24 трав. 2019 р.) : у 5 т. / за заг. ред. А. П. Савкова, М. М. Білинської, О. М. Петрос. Київ : НАДУ, 2019. Т.2. С. 87-89.
7. Плотнік Н.А. Вплив професійної компетенції керівників органів місцевого самоврядування на розвиток культури в об'єднаних територіальних громадах. *Традиційна культура в умовах глобалізації : синергія традиції та інновації*. Матеріали наук-практ. конференції (21-22 червня 2019 р.) Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. С. 243-247.
8. Плотнік Н.А. Основні аспекти соціально-економічного розвитку об'єднаних територіальних громад Харківщини на культурних та туристичних засадах. *РЕГІОН - 2019: Стратегія оптимального розвитку* : матеріали Міжнар. науково-практ. конференції (16-17 жовтня 2019 р.) Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2019. С. 254-259.

9. Плотнік Н.А. Створення механізмів розвитку креативних індустрій в регіоні, тенденції культурного впливу на економіку області. *Традиційна культура в умовах глобалізації : збереження автентичності та розвиток креативних індустрій*. Матеріали науково-практичної конференції (22-23 червня 2018 року). Харків : «Друкарня Мадрид», 2018. С. 297-300.
10. Плотнік Н.А. Децентралізація на Харківщині: перспективи діяльності бібліотек у нових умовах. *Бібліотека і книга в контексті часу* : зб. матеріалів X Всеукр. наук. – практ. конф. Тема року: «Бібліотеки України в контексті євроінтеграційних процесів» / М-во культури України, Нац. б-ка України ім. Ярослава Мудрого ; уклад. О. Зозуля. Київ, 2017. С. 14-24.
11. Плотнік Н.А. Децентралізація на Харківщині : Перспективи діяльності бібліотек у нових умовах. *«Бібліотечна планета»*. 2017. №2(76). С. 9-13.
12. Плотнік Н.А. Основні підходи до вдосконалення роботи закладів культури області із збереження нематеріальної культурної спадщини в умовах децентралізації влади. *Традиційна культура в умовах глобалізації : сучасний дискурс щодо збереження та популяризації нематеріальної культурної спадщини*. Матеріали наук. – практ. конф. (23-24 червня 2017 року). Харків, 2017. С. 215 -217.
13. Сичова В.В., **Плотнік Н.А.** Застосування механізмів державно-приватного партнерства в сфері культури і туризму Харківської області. *Публічне управління XXI століття : форсайтінг успіху* : зб. тез XVI Міжнар. наук. конгресу, 21 квітня 2016 р. Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2016. С. 263-266.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

КМУ – Кабінет Міністрів України

Мінрегіон – Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України

МКСК (МКІП) – Міністерство культури та стратегічних комунікацій (Міністерство культури та інформаційної політики України)

ОДА (ОВА) – обласна державна адміністрація (обласна військова адміністрація)

АТУ – адміністративно-територіальний устрій

ОТГ/ТГ – об'єднані територіальні громади

ОМС – органи місцевого самоврядування

ООМЦКМ – обласний організаційно-методичний центр культури і мистецтв

ОНМЦПК – обласний навчально-методичний центр підвищення кваліфікації працівників культосвітніх закладів (м. Харків)

ЦНАП – Центр надання адміністративних послуг

ОКЗ – обласний комунальний заклад

УЦКД – Український центр культурних досліджень

УКФ – Український культурний фонд

ЗМІСТ

ВСТУП	20
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ З НАДАННЯ ПОСЛУГ У СФЕРІ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ.....	33
1.1. Стан наукової розробленості теми дослідження	33
1.2. Деякі аспекти проведення реформи децентралізації влади у сфері культури в Україні	70
1.3. Механізми публічного управління у сфері культури з надання послуг населенню	89
Висновки до першого розділу	104
РОЗДІЛ II. СУЧАСНИЙ СТАН МЕХАНІЗМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ ПОСЛУГ У СФЕРІ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ	107
2.1. Нормативно-правове регулювання механізмів публічного управління забезпечення населення культурними послугами	107
2.2. Європейський досвід забезпечення населення культурними послугами	123
2.3. Особливості здійснення державної культурної політики з надання якісних послуг мешканцям територіальних громад в сучасних умовах.....	141
Висновки до другого розділу	156
РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ З НАДАННЯ ЯКІСНИХ ПОСЛУГ У СФЕРІ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ.....	159

3.1. Впровадження нових методичних підходів, критеріїв оцінювання та стандартів якості надання послуг у сфері культури мешканцям територіальних громад	159
3.2. Методичні рекомендації щодо визначення пріоритетних напрямів удосконалення якості надання послуг у сфері культури на місцевому рівні.....	181
3.3. Удосконалення механізмів організації публічно-управлінського процесу розвитком надання якісних послуг у сфері культури	192
Висновки до третього розділу	220
ВИСНОВКИ.....	224
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	236
ДОДАТКИ.....	263

ВСТУП

Актуальність теми обумовлена проведенням однієї з найуспішніших реформ в Україні – реформи децентралізації влади та адміністративно-територіального устрою (далі АТУ). Цей процес характеризується посиленням ролі органів місцевого самоврядування у забезпеченні населення якісними та доступними культурними послугами, а також у збереженні національної культурної спадщини. Створення об'єднаних територіальних громад зумовлює необхідність формування сприятливих умов для культурного обслуговування мешканців, що становить важливу складову підвищення якості життя. Передача повноважень на місцевий рівень сприяє формуванню нової моделі взаємодії між різними рівнями влади, розвитку міжрегіонального співробітництва та зміцненню соціальної згуртованості в межах територіальних громад, які дедалі активніше долучаються до процесів державотворення, соціально-економічного розвитку та забезпечення якісного надання публічних послуг. Інтеграція традиційних економіко-географічних ресурсів (природних, енергетичних, культурних, туристичних, людських) із новими управлінськими компетенціями створює додаткові можливості для територіальних громад у підвищенні добробуту населення та розвитку локальної ідентичності.

Проте варто підкреслити, що поряд із досягненнями реформи децентралізації, було виявлено низку проблем, серед яких ключовими є слабкість інституційних структур та нестача кваліфікованих кадрів у сфері місцевого самоврядування. Ці виклики створюють загрози для здатності громад ефективно забезпечувати надання публічних послуг, зокрема у культурній сфері.

Одним із пріоритетних завдань модернізації українського суспільства в умовах децентралізації є підвищення якості життя громадян. З огляду на переорієнтацію державної політики на сервісно-орієнтовану модель та враховуючи досвід секторальної децентралізації в таких галузях, як соціальний захист населення, освіта, охорона здоров'я тощо, постає необхідність створення ефективної інституційної

системи для забезпечення якісних культурних послуг у територіальних громадах із використанням їхнього ресурсного потенціалу. На нашу думку, забезпечення рівного доступу до якісних культурних сервісів для мешканців сільських територіальних громад є актуальним і надзвичайно важливим завданням.

У контексті децентралізації особливого значення набуває визначення ключових критеріїв якості культурних послуг та розробка відповідної системи індикаторів. Пріоритетними завданнями є створення механізмів оцінювання якості культурних послуг, розробка методичних підходів до їх вимірювання, аналіз динаміки змін якості та визначення релевантних управлінських показників. Провідну роль у реалізації цих завдань відіграють органи місцевого самоврядування та культурні інституції локального рівня, зокрема клуби, бібліотеки, музеї, мистецькі школи, центри культури і дозвілля тощо). Завдяки своїй близькості до населення ці структури здатні оперативно реагувати на потреби громади та приймати ефективні управлінські рішення.

У контексті децентралізації зростає потреба у підвищенні наукової обґрунтованості державної культурної політики щодо забезпечення якісних культурних послуг населенню, що вимагає уточнення характеристик та конкретизації ключових дефініцій.

Проведенню децентралізації влади присвячені роботи як зарубіжних (Р. Агранофф, Т. Браун, Б. Гурне, Л. Даймонд, М. Портер, Д. Родден, Ж-П. Фоге, Ф. Хендрікс та інші) так і вітчизняних (Ю. Ганущак, А. Коваленко, О. Конотопцев, Ю. Куц, А. Матвієнко, П. Надолішній, В. Скуратівський, І. Сухомлин, М. Тітов, А. Ткачук, В. Шаповал, С. Чернов та інші) науковців.

Вивченню державної політики, теорії і практики публічного управління та адміністрування присвячені роботи вітчизняних науковців В. Бакуменка, В. Бульби, В. Дзюндзюка, Д. Карамішева, Ю. Ковбасюка, Н. Конон, В. Корженка, І. Кресіної, В. Куйбіди, О. Кулініча, Ю. Куца, В. Мамонової, Н. Мельтюхової, Н. Оніщенко, Ю. Орла, Г. Падалки, Є. Перегуди, М. Пірен, О. Рябічко, та інших.

Проведення реформи децентралізації в Україні зумовило підвищений інтерес як вітчизняних, так і зарубіжних науковців до актуальних проблем державного управління в різних галузях, зокрема у сфері культури. Слід підкреслити значний внесок у розробку теоретико-методологічних основ та вивчення окремих аспектів публічного управління у культурній сфері в сучасних умовах науковців – В. Андрущенка, Ю. Богуцького, О. Батіщевої, О. Ваганової, О. Гриценка, С. Дрожиної, І. Дубок, Н. Дяченко, В. Карлової, А. Леонової, В. Лісового, В. Малімон, О. Матвеєвої, В. Солодовник, Т. Філіної, Н. Фесенко, В. Шейка, Т. Шестаковської та інших.

Незважаючи на певну увагу дослідників до проблем децентралізації влади в Україні, рівень теоретичного осмислення реформи у сфері культури залишається недостатнім. Дотепер не проведено комплексного аналізу теоретичних і практичних засад публічного управління у сфері надання культурних сервісів і послуг в умовах децентралізації в Україні, спрямованого на оптимізацію використання потенціалу та ресурсів територіальних громад для підвищення якості цих послуг, а також оцінки впливу якості культурних сервісів і послуг на покращення рівня життя мешканців територіальних громад.

Комплексне дослідження сутності та специфіки реалізації державної політики у сфері культури в контексті надання якісних культурних послуг в умовах сучасних суспільно-політичних трансформацій дозволяє визначити пріоритетні напрями оптимізації діяльності закладів культури в територіальних громадах. Таке дослідження сприятиме ідентифікації ефективних засобів і механізмів реалізації державної культурної політики, які відповідатимуть актуальним викликам і тенденціям культурного розвитку українського суспільства, забезпеченню збереженню культурної спадщини та протидії процесам культурної асиміляції й стирання, що загострилися внаслідок збройної російської агресії.

Удосконалення організаційно-правових механізмів державного управління у сфері культури, зокрема щодо підвищення якості культурних послуг для населення та

збереження національної культурної спадщини, є ключовим елементом сучасної державної політики у сфері культури. Впровадження цих підходів сприятиме створенню сприятливих умов для збереження, відновлення та розвитку української культури, зміцненню національної та громадянської ідентичності, а також формуванню творчої, високоморальної особистості, здатної до активної участі у розв'язанні соціальних, економічних і політичних викликів, що визначають перспективи сталого розвитку Української держави.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Тема дисертаційної роботи виконана в рамках наукових програм, планів, тем кафедри публічного управління та державної служби навчально-наукового інституту «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Автором визначено основні напрями удосконалення управління регіональним розвитком в умовах децентралізації влади.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є науково-теоретичне обґрунтування та розробка дієвих механізмів підвищення якості надання послуг у сфері культури в умовах децентралізації влади в Україні з урахуванням викликів воєнного стану та нагальної потреби у відновленні і забезпеченні сталого функціонування культурних інституцій у післявоєнний період.

Аналіз сутності та особливостей реалізації державної культурної політики в Україні у сфері забезпечення якісного надання культурних послуг в умовах децентралізації дозволить визначити засадничі принципи функціональної спроможності органів державної влади та місцевого самоврядування щодо організації ефективного культурного обслуговування населення в територіальних громадах, а також сприятиме удосконаленню системи надання культурних послуг відповідно до сучасних суспільних викликів і умов.

Досягнення поставленої мети потребує виконання таких завдань:

- проаналізувати стан наукової розробленості теми дослідження;

- виокремити деякі аспекти проведення реформи децентралізації влади у сфері культури в Україні;
- з'ясувати природу механізмів державної політики у сфері культури з надання послуг населенню;
- систематизувати нормативно-правові засади регулювання механізмів публічного управління забезпечення населення культурними послугами в Україні;
- узагальнити Європейський досвід забезпечення населення культурними послугами;
- виявити особливості сучасного стану здійснення державної культурної політики з надання якісних послуг мешканцям територіальних громад;
- визначити систему критеріїв оцінювання та стандарти якості культурних послуг, що забезпечують ефективність функціонування культурних інституцій територіальних громад;
- побудувати та обґрунтувати структурно-логічну модель сучасного закладу культури як центру соціокультурної взаємодії, спрямовану на забезпечення якості надання культурних послуг на місцевому рівні;
- окреслити основні напрями і заходи з удосконалення механізмів публічного управління з підвищення якості надання послуг у сфері культури в умовах децентралізації в Україні.

Об'єктом дослідження є процес реалізації державної культурної політики в умовах децентралізації в Україні.

Предметом дослідження є механізми підвищення якості надання послуг у сфері культури мешканцям територіальних громад в умовах децентралізації в Україні.

Методи дослідження. Для досягнення мети дослідження, визначеної у дисертаційній роботі, автором використано комплекс наукових методів і підходів, що забезпечують системне та ґрунтовне вивчення проблеми, зокрема : логіко-аналітичний метод застосовано для виокремлення релевантного фактологічного матеріалу з науково-публіцистичних джерел та нормативно-законодавчої бази,

пов'язаної з тематикою дослідження, а також для визначення ключових напрямів вирішення окреслених проблем; метод класифікації й систематизації використано для узагальнення законодавчої і нормативної документації, наукової літератури, типологізації системи закладів культури, що надають культурні послуги, їх розподілу на окремі структурні елементи та аналізу їх внутрішніх і зовнішніх взаємозв'язків; метод аналізу й синтезу застосовано для вивчення понятійно-категоріального апарату, інституційних складових галузі, а також під час обробки результатів соціологічного опитування серед населення та працівників культури територіальних громад України «Аналіз культурних потреб населення територіальної громади та оцінка якості надання послуг закладами культури», спрямованого на виявлення чинників, що впливають на якість культурних послуг; порівняльний метод використано для аналізу особливостей реалізації державної культурної політики в територіальних громадах в умовах децентралізації, визначення спільних і відмінних рис в організації діяльності та практиках культурних інституцій; метод структуризації забезпечив розподіл загальної мети дослідження на підцілі, що дозволило провести поетапний збір, аналіз та обробку необхідних емпіричних даних з їх подальшим кодуванням; методи моделювання і прогнозування застосовано для розробки рекомендацій щодо формування моделі функціонування закладів культури в територіальних громадах і вдосконалення механізмів реалізації державної культурної політики в умовах децентралізації. Зокрема, ці методи використовувалися під час структурування даних у форматі Excel та створення Google карти мережі закладів культури Харківської області; системно-діяльнісний підхід використано для аналізу сучасної соціокультурної ситуації та особливостей реалізації державної культурної політики в умовах децентралізації; інформаційний підхід забезпечував верифікацію зібраних даних щодо культурних послуг у територіальних громадах і виявлення ключових інформаційних характеристик наявних сервісів; структурно-функціональний підхід було застосовано для виокремлення структурних елементів системи закладів культури

та визначення їхнього функціонального призначення в контексті забезпечення якісного культурного обслуговування.

Отже, застосування зазначених вище методів і підходів забезпечило комплексне та всебічне дослідження теми шляхом аналізу й систематизації значного обсягу наукових праць і практичних матеріалів, пов'язаних із тематикою дослідження. Це дало змогу визначити переваги та недоліки реформи децентралізації у сфері культури, розробити модель сучасного закладу культури як осередку творчості та громадських ініціатив, а також запропонувати механізми підвищення якості надання культурних послуг культурними інституціями для зміцнення фінансової спроможності територіальних громад.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, Конституція України, закони України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, накази Міністерства культури та стратегічних комунікацій України (Міністерства культури України), нормативно-правові акти, наукова література з тематики дослідження, статистичні дані, довідкові матеріали, а також результати власних досліджень, зокрема дані опитувань посадових осіб органів місцевого самоврядування, фахівців та інших стейкхолдерів.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у теоретичному обґрунтуванні та проведенні практичного моделювання механізмів удосконалення якості надання культурних послуг у територіальних громадах в контексті процесів децентралізації в Україні.

Новизна наукових результатів конкретизується у таких положеннях:

уперше:

- здійснено систематизацію чинників впливу на якість надання культурних послуг у територіальних громадах в умовах децентралізації в Україні. Серед визначальних чинників виділено:

1. соціально-демографічні (чисельність і вікова структура населення, міграційні процеси, внутрішнє переміщення осіб);

2. економічні (ресурсна забезпеченість, фінансування культурної сфери, рівень зайнятості населення);
3. інституційно-організаційні (дієвість управлінських структур, наявність культурних інституцій, кадровий потенціал);
4. інфраструктурні (стан матеріально-технічної бази, ступінь руйнування чи збереження культурних об'єктів);
5. технологічні (доступ до цифрових платформ, рівень цифровізації закладів культури, використання інноваційних форматів послуг);
6. правові та нормативні (законодавча база, відповідність локальних стратегій державним пріоритетам);
7. соціокультурні (рівень культурних потреб, традиції, ідентичність, соціальна згуртованість та психологічна готовність до відновлення).

удосконалено:

- механізми підвищення якості надання культурних послуг, що включають посилення інституційної спроможності культурних інституцій, використання інноваційних цифрових технологій та управління проєктами у сфері культури, а також проєктного менеджменту для розширення доступу до культурних ресурсів, активізацію міжсекторальної взаємодії (влада – освіта і наука – громадянське суспільство – бізнес);
- методичні підходи до оцінювання якості культурних послуг у територіальних громадах та виділено відповідні критерії:
 1. оцінка задоволеності споживача;
 2. стандартизація послуг;
 3. аудит і моніторинг;
 4. інноваційність та адаптивність;
 5. порівняльний аналіз;
 6. партнерство з експертним середовищем.

- понятійно-категоріальний апарат дискурсу публічного управління та адміністрування у сфері культури шляхом розширення й уточнення таких категорій, як «децентралізація у сфері культури», «державна культурна політика», «якість надання культурних послуг», «задоволення культурних потреб громадян».

дістали подальшого розвитку:

- концептуальні засади застосування комплексного підходу у сфері публічного управління культурою як основи для створення стійкої, гнучкої та орієнтованої на потреби населення системи культурного обслуговування мешканців територіальної громади;

- функціонування ефективної інституційної системи закладів культури територіальних громад, яка забезпечує якісне надання культурних послуг мешканцям із врахуванням проблематики комунікації, підтримки соціального капіталу та адаптації територіальних громад до сучасних соціальних та економічних викликів.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання зібраних фактичних даних, теоретичних положень, сформульованих висновків і запропонованих рекомендацій дисертаційного дослідження у діяльності органів місцевої виконавчої влади та органів місцевого самоврядування в Україні. Розроблені механізми можуть бути інтегровані у процес створення ефективної моделі надання культурних послуг на місцевому рівні, а також стати основою для розроблення стратегій і програм соціокультурного та економічного розвитку територіальних громад із врахуванням культурного аспекту.

Запропоновані в дисертаційній роботі теоретичні положення, висновки й рекомендації доцільно використовувати:

- для формування нових підходів до вирішення теоретичних і прикладних проблем реформування сфери культури ;
- у процесі вдосконалення чинного законодавства України, зокрема Закону України «Про культуру», статистичної звітності та методичних рекомендацій ;

- у практиці центральних та місцевих органів виконавчої влади при розробці, прийнятті та реалізації управлінських рішень у сфері культури ;
- при підготовці навчально-методичних матеріалів для фахової освіти та підвищення кваліфікації працівників сфери культури та ОМС ;
- під час розробки стратегій соціокультурного розвитку територіальних громад, а також комплексних обласних та місцевих програм соціально-економічного та культурного розвитку ;
- для створення сприятливих умов щодо збереження національної ідентичності та підтримки культурного самовираження українців за кордоном (у тому числі представників української діаспори, внутрішньо переміщених осіб, студентської молоді та трудових мігрантів).

Підготовлені автором рекомендації щодо зміни моделі та розширення переліку сервісів і послуг, які можуть надавати заклади культури територіальних громад з використанням сучасних технологій та нових форм у сфері культури, а також європейського досвіду роботи закладів культури, були використані в роботі Департаменту культури і туризму Харківської обласної державної адміністрації (лист від 28.07.2025 р № 04-14/1879) [Додаток Б, с. 267-268], КЗ «Обласний організаційно-методичний центр культури і мистецтва» (лист від 28.07.2025 р. № 01-05/217) [Додаток Б, с. 269-270], КЗ «Обласний навчально-методичний центр підвищення кваліфікації працівників культосвітніх закладів» (лист від 11.08.2025 р. № 02-10/176) [Додаток Б, с. 271], Розроблені рекомендації автора були використані в роботі Громадської організації «Разом до кращого» під час проведення на території Безлюдівської, Височанської та Солоницівської сільських територіальних громад Харківської області тематичних тренінгів, семінарів, майстер-класів, культурних та інформаційних заходів для населення, а також під час організації роботи центру дитячого розвитку «РозвивайКО ЦЕНТР» у селищі Покотилівка Височанської селищної ради Харківського району Харківської області.

Пропозиції автора щодо покращення роботи закладів культури сільських територіальних громад під час воєнного стану з надання якісних сервісів і послуг були озвучені під час круглого столу із працівниками культури Харківської області з т.в.о. Міністра культури та інформаційної політики України, керівництвом Харківської обласної військової адміністрації 28 травня 2024 року та направлені листом на адресу Міністерства культури та інформаційної політики України, онлайн-наради з питань обговорення проєкту Стратегії розвитку Харківської області на 2021-2027 роки 10 січня 2025 року та надані пропозиції з внесення змін до пунктів 1.7.2. «Освіта» та 1.7.4. «Культура та мистецтво» Департаменту економіки і міжнародних відносин Харківської обласної військової адміністрації (лист від 15 січня 2025 р.) [Додаток В, с. 272-275], обговоренні проєкту Стратегії розвитку культури в Україні на 2025-2030 рр. у м. Харків за участі заступника Міністра культури та стратегічних комунікацій України, керівництва Харківської обласної військової адміністрації та роботи групи напрямку «Людський ресурс» (10 січня 2025 року), а також надані пропозиції до Міністерства культури та інформаційної політики України під час обговорення проєкту постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державних соціальних нормативів забезпечення населення клубними закладами в Україні» (лист від 02 жовтня 2022 р.) [Додаток В., с. 276-278].

Особистий внесок здобувача. Дисертаційне дослідження є результатом самостійної наукової роботи здобувача, у рамках якої всі теоретичні розробки та практичні результати отримано автором особисто. У роботі не використано ідей чи розробок, що належать співавторам у межах опублікованих результатів спільних наукових досліджень. Інформація про особистий внесок здобувача у наукові праці, виконані у співавторстві, наведено окремо в переліку публікацій.

Апробація результатів дослідження. Основні ідеї, теоретичні положення та висновки роботи були оприлюднені в доповідях на X Всеукраїнській науково-практичній конференції «Бібліотеки України в контексті євроінтеграційних процесів» (Київ, 2017), під час Всеукраїнської наради Міністерства культури України «Сучасна

бібліотека – успішна громада» (Київ, 2016), наради керівництва Міністерства культури України з керівниками обласних структурних підрозділів культури «Актуальні проблеми діяльності закладів культури в умовах децентралізації» (Київ, 2017), круглого столу «Децентралізація у сфері культури: можливості та виклики», організованого Міністерством культури України спільно з Комітетом Верховної Ради України з питань культури і духовності (Київ, 2017), колегій працівників культури при управлінні культури і туризму ХОДА (Харків, 2015-2020), виїзного засідання Ради директорів закладів культури Харківської області на базі Мереф'янської міської територіальної громади «Кращі практики у роботі закладів культури в умовах децентралізації влади та об'єднання територіальних громад» (Мерефа, 2017), обласного флеш-семінару для фахівців юнацьких бібліотек та юнацьких структурних підрозділів публічних бібліотек Харківщини «Бібліотека як третє місце та центр розвитку громади» (Харків, 2017), курсів підвищення кваліфікації працівників культури області (Харків, 2015 – 2023), виїзних робочих зустрічей з працівниками культури районів та територіальних громад Харківської області (Харківська область, 2016 – 2021), Пленумів обкому профспілки працівників культури (Харків, 2016 – 2021), підготовки проміжного звіту за результатами виконання проєкту «Модель оптимізації розподілу функціональних обов'язків на рівні місцевих органів влади» в рамках програми розвитку Організації Об'єднаних націй в Україні (ПРООН)(2020), науково-практичних конференцій (2016-2025).

Публікації. Основні положення і результати дисертаційного дослідження опубліковано у 20 наукових працях, з них : 5 статей у наукових фахових виданнях України; 3 у міжнародних періодичних виданнях; 11 тез доповідей у матеріалах наукових конференцій; 1 наукова праця, яка додатково відображає результати дисертаційного дослідження.

Структура й обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст дисертаційного дослідження викладено на 388 сторінках друкованого тексту. Робота

містить 15 таблиць, 14 рисунків, 8 додатків на 125 аркушах. Список використаних джерел налічує 248 найменувань (на 26 сторінках), з яких 40 – іноземними мовами.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ З НАДАННЯ ПОСЛУГ У СФЕРІ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ

1.1. Стан наукової розробленості теми дослідження

Під час повномасштабного вторгнення росії в Україну знищення культурних цінностей, руйнування соціальної інфраструктури територіальних громад та масове переселення українців із зон бойових дій і окупованих (де окупованих) територій до інших регіонів країни та за кордон стали серйозними викликами для України. Збереження національної ідентичності та самобутності українців є критично важливим для збереження державності та розвитку країни, а також для забезпечення життєвих потреб і морального духу населення, яке залишилося в прифронтових громадах. Жодна європейська країна з часів Другої світової війни (1939-1945) не зазнавала таких масштабних втрат у культурній сфері, як Україна в період з 2022 по 2025 роки. За даними Міністерства культури та інформаційної політики України (далі МКІП), станом на червень 2024 року внаслідок російської агресії в 18 областях було знищено або пошкоджено 1080 об'єктів культурної спадщини, зокрема 121 – національного значення, 879 – місцевого значення та 80 щойно виявлених пам'яток. Пошкоджено 2003 культурні центри, а понад 4000 закладів культури припинили свою діяльність, що становить більш ніж 10% від загальної кількості. Руйнувань зазнали культурні об'єкти в 286 територіальних громадах (19,5% від загальної кількості ОТГ), зокрема у Вінницькій (3,2%), Дніпропетровській (20,9%), Донецькій (87%), Житомирській (17%), Закарпатській (2%), Запорізькій (36%), Київській (27,1%), Луганській (46,2%), Львівській (4,1%), Миколаївській (44,2%), Одеській (9,9%), Полтавській (2%), Сумській (56,9%), Харківській (55,4%), Херсонській (43%), Хмельницькій (17%), Черкаській (6,1%), Чернігівській (47,4%), Кіровоградській (2%) областях та м. Києві» [112]. На жаль, ця цифра постійно збільшується.

Основним завданням державної політики України наразі є не лише збереження територіальної цілісності країни та відновлення життєдіяльності на деокупованих територіях, у містах і селах, що зазнали ворожих обстрілів, а й трансформація підходів до надання послуг населенню, зокрема у сфері культури. Потрібно створити інноваційні підходи до надання культурних послуг, з урахуванням масштабних втрат та руйнувань інфраструктури. Ключову роль у відновленні територій та створення гідних умов для життя людей відіграють органи місцевого самоврядування (далі ОМС) на регіональному та місцевому рівнях, оскільки вони мають найтісніший зв'язок із населенням громад, оперативне виявляють нагальні потреби та приймають рішення щодо їх усунення або задоволення громадян. Повертаючись до своїх населених пунктів, люди повинні мати змогу жити, працювати, культурно відпочивати, творчо розвиватися, духовно збагачуватися та брати участь у мистецькому дозвіллі. За даними Центру економічної стратегії (ЦЕС) на кінець січня 2024 року за межами України через війну з росією перебувало близько 4,9 мільйона громадян України. Найбільша частка українських біженців у Європі припадає на Німеччину (30%) та Польщу (22%). Поза Європою – на США (280 тис. осіб), Велику Британію (253,2 тис.) і Канаду (210,2 тис.) [91]. За прогнозами ЦЕС, після завершення війни за кордоном можуть залишитись від 1,4 до 2,3 млн. українців. Оскільки більшість біженців складають жінки (зокрема 13% віком 35-44 років) та діти, а також враховуючи ймовірність їхнього неповернення в Україну з різних причин, держава має розробити комплексні заходи для збереження національної ідентичності, мови та культурних традицій серед цієї категорії населення. Важливо розширити ресурси для комунікації з українцями за кордоном не лише через дипломатичні представництва, а й шляхом забезпечення доступу до електронних сервісів і послуг, доступних в Україні.

Таким чином, здійснення координації державної політики у різних сферах для реалізації секторальних стратегій розвитку та використання державних ресурсів у територіальних громадах/регіонах в інтересах людини, єдності держави, проведення

змін у наданні населенню якісних сервісів і послуг, реформи децентралізації влади у сфері культури з надання якісних культурних послуг населенню в Україні стали поштовхом для даного дослідження.

Уперше принцип децентралізації було нормативно закріплено в Конституції Української Народної Республіки від 29 квітня 1918 року. Зокрема, у Розділі I, пункті 5 цього документа проголошувалося, що, зберігаючи єдність державної влади, УНР надає своїм адміністративно-територіальним одиницям – землям, волостям і громадам широкі повноваження у сфері самоврядування, що відповідало загальній концепції децентралізації [87].

Проведений аналіз соціально-економічних показників впровадження реформи децентралізації, як одного з ключових напрямів модернізації державного управління, підтвердив ефективність здійснених змін вже на I етапі. Наприклад, вже в першому півріччі 2016 року надходження до бюджетів міст-мільйонників, зокрема Києва, Харкова, Львова, Одеси та більшості обласних центрів, перевищили аналогічні показники за весь 2014 рік. Зростання доходної частини місцевих бюджетів супроводжувалося також збільшенням обсягів бюджетів розвитку, що дозволяло реалізовувати масштабні інфраструктурні та соціальні проєкти на місцевому рівні. Реформа децентралізації є об'єктивно необхідною для держав, які прагнуть стати на шлях сталого розвитку. Подібний досвід пройшли країни Центрально-Східної Європи та Скандинавії – Польща, Словаччина, Литва, Латвія, Естонія – де децентралізаційні процеси стали каталізатором економічного зростання та покращення добробуту, зокрема у сільській місцевості. Це свідчило й про необхідність подальшого поглиблення реформи в Україні задля досягнення довгострокових цілей розвитку [150].

На думку Андреаса Умланда [193], експерта Інституту євро-атлантичного співробітництва (м. Київ), реформа місцевого самоврядування в Україні, ініційована у 2014 році, є одним із найвагоміших трансформаційних процесів постмайданного періоду. Попри поширену в Західній Європі думку, згідно з якою децентралізація

нібито була нав'язана зовнішніми чинниками – зокрема, як частина виконання Угоди про асоціацію з Європейським Союзом або в межах реалізації Мінських домовленостей – Умланд підкреслює внутрішню природу цього реформаторського процесу. За його словами, концепція адміністративно-територіального переосмислення та політичної модернізації держави визрівала в Україні ще до подій Євромайдану у листопаді 2013 року. Особливу значущість децентралізації в сучасному українському контексті визначає її багатогранний потенціал: поєднання європеїзаційного впливу з анти сепаратистською спрямованістю, а також сприяння формуванню горизонтальних механізмів управління та посиленню субнаціональних інституцій. Саме ці аспекти роблять реформу не лише адміністративною зміною, а й важливим чинником зміцнення державності, національної єдності та сталого розвитку.

Підвищення вимог до наукової обґрунтованості державної культурної політики в умовах децентралізації публічної влади зумовлює необхідність чіткого визначення характеристик та уточнення ключових понять, що стосуються надання якісних культурних послуг населенню. Проведення масштабної реформи децентралізації, яка передбачала передачу значної частини повноважень, фінансових ресурсів і управлінської відповідальності від органів центральної виконавчої влади до органів місцевого самоврядування, істотно трансформувало підходи до забезпечення публічних сервісів, у тому числі у сфері культури.

У зв'язку з цим особливо актуальним стає завдання систематизації й уточнення базових дефініцій, таких як «децентралізація», «державна культурна політика» та «публічні послуги», у контексті сучасних викликів публічного управління. Також доцільним є аналіз ступеня наукової розробленості зазначеної проблематики в рамках досліджень з державного управління та адміністрування, що дозволить забезпечити більш глибоке розуміння сутності та наслідків реформаторських процесів.

Реформа децентралізації володіє значним потенціалом щодо стимулювання соціально-економічного розвитку регіонів, що, у свою чергу, сприяє

загальнонаціональному прогресу та зміцненню всієї країни [46, с. 7]. Її запровадження було зумовлене, передусім, обмеженою спроможністю переважної більшості місцевих рад (близько 11 тисяч з тих, що існували до 2014 року) ефективно реалізовувати як власні, так і делеговані повноваження на належному рівні. Одним із пріоритетних напрямів реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади, заснованої на принципах децентралізації, стало формування спроможних територіальних громад, здатних забезпечити населення якісними публічними послугами [47, с. 8].

Слід зазначити, що реформа децентралізації влади в Україні вважається однією з найуспішніших реформ за роки незалежності держави, адже вона заклала основу для глибоких інституційних перетворень, сприяла підвищенню якості життя громадян і стала важливим чинником для продовження секторальних реформ в країні [46, с. 5], в тому числі і в сфері культури.

Основною метою децентралізаційних процесів є підвищення спроможності регіонів самостійно, за рахунок власних ресурсів, вирішувати питання місцевого значення серед яких важливим є підвищення якості життя громадян. Як підкреслює А. Матвієнко, без реалізації децентралізаційної моделі неможливо повною мірою задіяти людський потенціал країни для забезпечення високих соціальних стандартів життя [106, с. 4].

Отже, спробуємо провести термінологічно-етимологічний аналіз базових понять теми дослідження.

У науковій та прикладній літературі термін «*децентралізація*» інтерпретується різнопланово. Згідно з визначенням, наведеним у Юридичній енциклопедії «децентралізація (від лат. de – префікс, що означає скасування, припинення, і centralis – серединний, центральний)» трактується як процес розширення прав та повноважень адміністративно-територіальних одиниць (областей, автономій, республік – суб'єктів федерації та ін.) чи нижчого рівня управління при одночасному звуженні прав і повноважень відповідного центру [45]. Такий процес орієнтований на ефективне

вирішення загальнонаціональних завдань та реалізацію у життя специфічних регіонально-локальних програм. У межах наукової класифікації виокремлюють два основних типи децентралізації: адміністративну (бюрократичну) та демократичну. Перша – адміністративна (інститут намісництва), передбачає надання ширших повноважень місцевим органам, що, хоча й функціонують самостійно, але залишаються підзвітними центру, що, як зазначав М. Драгоманов, більше відповідає поняттю деконцентрації. Демократична ж децентралізація передбачає створення розгалуженої системи місцевого самоврядування, в якій управлінські рішення ухвалюються виборними представниками громади [45]. В інтернет-ресурсі Вікіпедія децентралізація трактується як процес передачі функцій, повноважень, чи ресурсів від центральної влади до нижчих рівнів управління [48], тоді як Великий тлумачний словник сучасної української мови розглядає її як систему управління, за якої частина повноважень центрального уряду делегується органам місцевого самоврядування, що забезпечує розширення їхніх прав [23, с. 290]. В англо-українському словнику децентралізація визначається як організаційна модель, яка передбачає надання автономних повноважень підрозділам, розташованим поза центральною адміністрацією [5, с. 27.]. Отже, спільною рисою усіх наведених визначень є перерозподіл функцій та ресурсів від центрального рівня до місцевого, що забезпечує надання публічних послуг відповідно до потреб населення.

Варто зазначити, що у зарубіжній науковій літературі доцільність децентралізації зазвичай обґрунтовується двома основними аргументами. Згідно з позицією Ж. Веделя, децентралізація, по-перше, сприяє посиленню демократичних процесів шляхом передачі управлінських повноважень на рівень місцевих громад, де участь населення в ухваленні рішень є більш безпосередньою і реальною, ніж на національному рівні. По-друге, у разі наявності належних ресурсів децентралізовані моделі управління виявляються менш громіздкими й ефективнішими, порівняно з централізованими [21, с. 397]. У той же час, зарубіжні дослідники часто вживають термін «деконцентрація» для опису процесу передачі управлінських, фінансових

повноважень та відповідальності між різними рівнями центральної влади. Деконцентрація вважається найменш глибокою формою децентралізації, оскільки місцеві або галузеві органи залишаються в структурі центрального управління. Обидві моделі – як децентралізація, так і декоцентрація – належать до адміністративної децентралізації, однак остання є типовішою для унітарних держав.

Згідно з визначенням Жан-Поля Фагуета, децентралізація розглядається як процес передачі центральним (національним) урядом окремих функцій на рівень місцевого управління разом із відповідними адміністративними, політичними та економічними повноваженнями, необхідними для їх належного виконання. У такій системі субнаціональні органи виступають як автономні утворення, що володіють суверенітними правами в межах визначених законодавством географічних або функціональних сфер компетенції [212, с. 5]. Фагует виокремлює три ключові типи децентралізації: адміністративну, політичну та економічну (фіскальну). Адміністративна децентралізація охоплює передачу повноважень, фінансових ресурсів і відповідальності на місцевий рівень. Політична передбачає делегування повноважень із прийняття рішень до субнаціональних політичних інституцій. Економічна або фіскальна децентралізація стосується перерозподілу бюджетних повноважень і управління фінансовими потоками.

На наш погляд, незалежно від конкретного типу децентралізації, що застосовується, ключовим критерієм успішності її впровадження має бути забезпечення високої якості публічних послуг для населення при мінімальному втручанні центральної влади в справи місцевих громад. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності публічного управління та посиленню самодостатності територіальних громад.

Теоретичне підґрунтя децентралізаційних процесів знаходить підтвердження у працях Д. Гібсона, який розглядає цей процес як передачу повноважень щодо ухвалення управлінських рішень на найнижчий рівень у межах організаційної структури [214, с. 507]. У контексті реалізації реформи місцевого самоврядування в

Україні це передбачає наділення органів територіальних громад необхідними ресурсами й автономією для самостійного формування стратегій розвитку відповідних територій, а також для прийняття рішень, спрямованих на підвищення якості надання публічних послуг населенню.

Із погляду економічної децентралізації до визначення терміну «децентралізація» підходить Кальман Міжей, який акцентує увагу на її ролі як чинника стимулювання рівномірного економічного зростання та більш справедливого розподілу фінансових ресурсів. Дослідник наголошує, що ефективне функціонування органів місцевого самоврядування можливе лише за наявності власної податкової бази, прозорих механізмів участі в перерозподілі державних доходів та певного рівня автономії у використанні зібраних коштів [218, с. 7].

Таким чином, комплексний підхід до децентралізації, що охоплює як управлінсько-політичний, так і економічний аспекти, є запорукою сталого розвитку громад та ефективного публічного адміністрування.

Поняття «децентралізація» у науковій літературі розглядається крізь призму різних підходів і концептуальних підстав. Так, Н. Мельтюхова трактує децентралізацію як характеристику управлінської системи, що відображає розподіл повноважень і відповідальності між суб'єктами та об'єктами управління. Зокрема, дослідниця акцентує на її ролі у регулюванні внутрішніх і зовнішніх відносин управлінської системи [108].

У межах класичного підходу, якого дотримуються такі науковці, як М. Братковський [17], В. Малиновський [101], О. Оболенський [128], Г. Панікар [137], А. Матвієнко [106], децентралізація трактується як поетапний процес становлення автономних суб'єктів місцевого самоврядування (територіальних громад) у межах централізованої держави. Зазначений процес передбачає глибокі трансформації у владній вертикалі, зокрема перерозподіл функцій, повноважень, людських і матеріальних ресурсів між рівнями управління.

Так, А. Матвієнко пропонує комплексний погляд, трактуючи децентралізацію як багатоаспектний процес, що охоплює низку проблем: від здатності органів влади ефективно передавати й отримувати повноваження до формування механізмів взаємодії між різними рівнями публічної влади. Особливу увагу він приділяє взаємозв'язку децентралізації з адміністративно-територіальною реформою та застерігає, що процес децентралізації не заперечує централізаційних елементів як необхідної умови функціонування державної виконавчої вертикалі [106, с. 4].

Окремий акцент на ресурсному вимірі децентралізації робить К. Линьов, розглядаючи її як передачу відповідальності за ресурсне планування, бюджетування та використання між рівнями влади (від центральних органів до місцевого рівня управління) [97].

Таким чином, науковий дискурс щодо децентралізації демонструє її багатогранну природу як управлінського, так і політико-економічного явища, що потребує системного підходу для забезпечення збалансованого розвитку держави.

У науковій літературі спостерігається тенденція до одностороннього тлумачення поняття децентралізація, що не зменшує значущості досліджень, які розкривають окремі аспекти цього складного процесу. Так, Л. Петренко [140] розглядає децентралізацію як один із ключових напрямів державного управління, що передбачає передачу частини повноважень і відповідальності від центральних органів влади до регіональних – місцевих органів виконавчої влади та самоврядування – із одночасним розширенням їхніх управлінських можливостей.

С. Демиденко [33] розглядає децентралізацію як провідний принцип сучасної європейської та глобальної політичної практики, наголошуючи на її системоутворюючій ролі в реформуванні публічного управління. У свою чергу, О. Кобилецька [84] розглядає децентралізацію насамперед як інструмент трансформації урядових структур з метою більш ефективного забезпечення суспільними благами та публічними послугами.

В. Дзюндзюк, Н. Мельтюхова [130, с. 112] наголошують на управлінській автономії як визначальній характеристиці децентралізаційного процесу, підкреслюючи важливість урахування місцевої специфіки під час прийняття рішень за умови збереження стратегічної цілісності на загальнодержавному рівні.

Таким чином, навіть при частковому чи одновимірному аналізі, різні інтерпретації поняття «децентралізація» доповнюють одна одну, дозволяючи глибше зрозуміти її як комплексне явище, що охоплює як інституційні, так і функціональні зміни у системі публічного управління.

О. Матвєєва розглядає децентралізацію не лише як систему управління, але й як сучасну парадигму державного управління, що орієнтована на зменшення рівня втручання центрального уряду у місцеві процеси розвитку та розширення повноважень органів місцевого самоврядування [105]. Згідно з її підходом, розширення компетенцій територіальних громад спрямоване на активізацію їхньої фінансової самодостатності через мобілізацію внутрішніх ресурсів, розбудову власної податкової бази та розробку ефективних механізмів залучення додаткових коштів до місцевих бюджетів. У цьому контексті децентралізація виступає як інструмент формування вертикальної системи фінансових зв'язків між різними рівнями влади, що передбачає чітко встановлений розподіл ресурсних потоків і закріплення фінансових надходжень за відповідними рівнями управління. Основою для забезпечення стабільної доходної бази можуть виступати природні, економічні, людські та соціальні ресурси громад, міжнародні інвестиції, а також підтримка підприємництва.

Водночас, В. Андрущенко інтерпретує децентралізацію як ефективну модель демократизації суспільного устрою та стимулювання самоорганізації на місцях [9]. Науковець вбачає ефективність цього процесу у передачі частини управлінських функцій об'єднанням громадян та виборним посадовим особам, що діють у межах територіальних громад. Такий підхід підкреслює значення децентралізації як чинника розвитку демократичних інститутів, формування ефективного адміністративного апарату та зміцнення засад державності.

А. Мельник, наприклад, розглядає децентралізацію як одну з визначальних ознак сучасної системи публічного управління, що розвивається під впливом комплексу об'єктивних та суб'єктивних чинників. Її актуальність зумовлена необхідністю забезпечення раціонального розподілу повноважень між виконавчими органами влади на різних рівнях управлінської ієрархії [42, с. 199].

У контексті посилення спроможності органів влади на місцевому рівні за рахунок перерозподілу повноважень від центру, М. Багмет трактує децентралізацію як механізм оптимізації управління суспільно значущими процесами, а також як засіб повнішого врахування регіональних та локальних інтересів [11].

Аналітична доповідь «Децентралізація влади: порядок денний на середньострокову перспективу» (2019) [46, с. 11] підкріплює наведені підходи, визначаючи децентралізацію водночас як основу реформування системи управління на регіональному рівні та ключовий інструмент розбудови місцевої демократії відповідно до європейських норм і стандартів.

Таким чином, аналіз сучасного наукового дискурсу засвідчує, що децентралізація розглядається як багатовимірна концепція, що охоплює управлінські, фінансові, політичні та соціальні аспекти, і є невід'ємним елементом модернізації публічного управління.

Слід зазначити, що на думку Андреаса Умланда децентралізацію слід розглядати як процес, що змінює країну, протидіє федералізації та сепаратистським тенденціям. Коли місцеві громади – будь то міські, сільські або зі змішаною структурою – беруть на себе головні політичні функції та підтримують державне фінансування, імперські ідеї й сепаратистські гасла втрачають свою актуальність. Крім того, децентралізація допомагає зниженню радикального націоналізму й підтримує процес європейської інтеграції [193].

Отже, наявність плюралізму думок у визначенні поняття «децентралізація» є цілком закономірним явищем у науковому дискурсі. Кожен із дослідників, спираючись на власну методологічну базу, пропонує оригінальне бачення перспектив

реформування системи публічної влади в Україні, розвитку місцевого самоврядування та визначення ролі органів публічної влади у забезпеченні суспільного прогресу. Різноманіття інтерпретацій зумовлене різними підходами до аналізу природи децентралізації – адміністративного (створення органів виконавчої влади на місцях), політичного (делегування політичних повноважень місцевим органам) та фіскального (перерозподіл фінансових ресурсів на користь місцевого рівня).

Комплексний аналіз джерел та моніторинг результатів реалізації реформи децентралізації в територіальних громадах України свідчить, що цей процес є не лише структурно складним, а й системно трансформаційним. Реформа докорінно змінює архітектуру державного управління, сприяючи переходу від централізованої, ієрархічної моделі до демократичної, децентралізованої системи європейського зразка.

Ураховуючи зовнішні виклики, зокрема повномасштабну війну, економічну нестабільність та виразні міжрегіональні диспропорції, децентралізацію слід розглядати як ключовий інструмент зміцнення національної єдності, поліпшення якості життя в громадах, стимулювання регіонального розвитку та модернізації системи управління. Її реалізація є не лише актуальною, а й стратегічно важливою умовою поступального розвитку України в умовах євроінтеграційного курсу.

Тепер з'ясуємо, що собою являє визначення «державна культурна політика». Зрозуміло, що феномен «державна культурна політика» лежить на перетині понять «політика», «державна політика», «культурна політика».

Автором вже зазначалося вище, що одним із типів децентралізації є політична децентралізація. Тому перейдемо до з'ясування понять «політика» та «державна політика».

У сучасних наукових дослідженнях існує багато підходів до визначення поняття «політика» (policy), що зумовлено різноманіттям теоретичних традицій і наукових шкіл. Позиція дослідників щодо визначення цього поняття часто залежить від їхнього

ставлення до розмежування або, навпаки, зближення понять «політика» та «управління». Питання дихотомії між політичним процесом і системою державного управління є предметом активних академічних дискусій.

Наприклад, в англійській мові для позначення різних аспектів політики використовується кілька термінів: *policy*, *politics* та *polity*. Під *policy* зазвичай розуміють певний курс або напрям дій, що розробляється й реалізується органами влади, керівниками чи політичними інституціями [36, с. 4]. Термін *politics* охоплює політичну діяльність у широкому сенсі – як процес боротьби за владу, формування суспільних інтересів і прийняття колективних рішень [128, с. 598]. *Polity*, своєю чергою, означає державний устрій або форму правління, визначаючи інституційні рамки, в яких реалізується політика [128, с. 598].

У традиційному розумінні політика сприймається як простір взаємодії між соціальними групами, політичними партіями, націями, державами, владними інститутами, громадянами та їх об'єднаннями. Вона становить фундаментальний і багатовимірний пласт суспільного життя, що репрезентує автономну сферу політичних цінностей, норм і інтересів [53].

Таким чином, ці терміни у своїй сукупності дозволяють розглядати політику як і процес, і структуру, як змістовне наповнення діяльності, так і формальний механізм її здійснення. Це свідчить про складну, інтегративну природу політики як об'єкта міждисциплінарного дослідження.

На думку Ю. Ковбасюка, політика є складним і багатовимірним соціальним явищем. Учений підкреслює, що політична діяльність охоплює широкий спектр напрямів, зокрема внутрішню та зовнішню, соціальну, національну, економічну, науково-технічну, культурну, фінансову, військову, кадрову, екологічну політику тощо. У практичному вимірі політика також класифікується як «велика» і «мала», публічна і закулісна (в тому числі апаратна або так звана «підкилимова»), а також може існувати у формі «тіньової» політики. За своїм змістом політика може мати як прогресивний, так і регресивний характер, бути об'єктивно зумовленою або

волютаристською, відповідати актуальним потребам суспільного розвитку або, навпаки, суперечити їм. [37, с. 7].

Згідно з Вікіпедією, термін «політика» трактується як форма діяльності, програма або напрям, що включає набір засобів (інструментів) і методів, які використовуються для досягнення стратегічних інтересів та реалізації визначених цілей у конкретному соціальному середовищі суб'єктом політичного процесу. Політика охоплює як ухвалення рішень, так і поведінку в межах суспільно-державних інституцій [146].

У «Великому тлумачному словнику сучасної української мови» політика визначається як загальна лінія діяльності держави, певного соціального класу або політичної сили у конкретній сфері в певний історичний період [23, с. 1035]. Водночас у термінологічному словнику з публічного управління [159, с. 116] політика описується як узгоджена система цілей, дій і заходів, спрямованих на досягнення результатів у певній галузі. Види політики можуть бути різноманітними: публічна/державна, міжнародна, регіональна, зовнішня та внутрішня, економічна та макроекономічна, промислова та науково-технічна, освітня, кадрова, гуманітарна, соціальна, земельна, інноваційна, податкова, місцевого та сільського розвитку, охорони здоров'я, охорони навколишнього середовища, безпеки, культурна та ін.

Слід зазначити, що у професійному середовищі науковців та управлінців поширеними є поняття «державна політика» і «публічна політика». І хоча, на перший погляд, ці поняття сприймаються як тотожні, все ж таки вони мають певні відмінності. Наприклад, державна політика сприймається як процес, цілеспрямовану діяльність органів влади з питань вирішення суспільних проблем, досягнення соціально значущих цілей розвитку суспільства в цілому та окремих його сфер [56]. Тоді як, публічна політика передбачає спільні дії органів публічного управління та суспільних інституцій, які базуються на погодженні інтересів зацікавлених сторін і спрямовані на досягнення суспільно значущих результатів [159, с. 138]. Поняття «державна

політика» ми обов'язково розглянемо в дослідженні пізніше під час визначення поняття «державна культурна політика».

Що стосується самого визначення поняття «політика», слід зазначити, що у широкому розумінні поняття «політика» має численні тлумачення, що відображає складність і багатомірність цього феномену. У наукових джерелах політика часто розглядається як інструмент регулювання суспільних процесів і координації між державними органами, ОМС та громадським суспільством. Зокрема, політика часто розглядається як процес регулювання суспільних відносин і координації дій між державними та місцевими самоврядними органами, громадськими структурами з метою формування вимог і забезпечення умов реалізації прав громадян, визначених національними стандартами та нормативно-правовими актами, зокрема в культурній сфері, з метою досягнення загальносуспільних цілей.

Наприклад, у праці М. Вебера «Політика як покликання та професія» (1919) політика постає як діяльність, пов'язана з владою, яка має виключну монополію на легітимне застосування насильства. Вебер визначає політику як прагнення до участі у владі або впливу на її розподіл як у межах держави, так і на міжнародному рівні [20, с. 646].

Іншу концепцію пропонує М. Пірен [142, с. 15], яка трактує політику як форму діяльності, спрямовану на задоволення довготривалих інтересів різних соціальних груп. У свою чергу, Н. Конон [85, с. 656] пропонує двоаспектне розуміння політики: у широкому сенсі – як відкриту, публічну сферу суспільного життя, доступну для участі всіх суб'єктів політичних відносин, а у вузькому – як взаємодію державних інституцій, суб'єктів громадянського суспільства, бізнес-середовища та соціальних спільнот у контексті досягнення суспільно значущих цілей і справедливого розподілу ресурсів.

Проте, А. Неділько [158, с. 10]. наголошує на необхідності врахування змін у політичному середовищі, що зумовлені переходом від традиційного до сучасного суспільства. Учений підкреслює вплив інформатизації, інтенсифікації комунікацій,

соціальної розшарованості і складності сучасної політичної системи на необхідність переосмислення політичних категорій і термінів. Також він акцентує на ролі етноцентризму науковців у формуванні дефініцій політики, що обумовлено їхньою культурною належністю, ментальністю та ціннісними орієнтаціями. Відповідно до такої позиції, політика може виступати як система, політична мережа, курс державного розвитку, механізм комунікації між владою та суспільством, стратегія розвитку, процес прийняття рішень або соціальна програма.

Отже, узагальнюючи розглянуті наукові підходи до визначення сутності політики, доцільно розуміти її як цілеспрямовану суспільну діяльність індивідів або соціальних груп, спрямовану на здобуття, утримання та реалізацію політичної (державної) влади. Водночас політика виступає як інституалізована система дій, що забезпечує стратегічний розвиток держави та сприяє соціалізації суспільства.

У сучасному науковому дискурсі поняття «державна політика» є загальновизнаним і трактується як діяльність органів державної влади, передусім виконавчих структур, що здійснюється в межах чинного законодавства, нормативних вимог і соціальних норм. Державна політика формує цілісну систему та механізми державного управління соціального спрямування, основна мета яких – підвищення якості життя населення та забезпечення соціальної стабільності.

Згідно з тлумаченням, наведеним в енциклопедичному словнику з державного управління, «державна політика» визначається як комплекс дій системи державних органів у межах визначених цілей, напрямів і принципів, спрямованих на роз'яснення взаємопов'язаних соціальних проблем у різних сферах [57].

На думку Ю. Ковбасюка, К. Ващенко та Ю. Сурміна, державна політика представляє собою практичну діяльність політичних суб'єктів і органів влади, що спрямована на реалізацію визначеного політичного курсу та досягнення конкретних цілей. Науковці вважають, що ключову роль у цьому процесі відіграють президент, уряд і парламент, оскільки саме через їхню діяльність проявляється сутність держави, її функції в суспільстві та здатність здійснювати вплив на соціальні процеси [37, с. 12].

Деякі дослідники розглядають державну політику як визначену владою стратегію дій або утримання від них з метою вирішення окремої проблеми або комплексу взаємопов'язаних питань [36, с. 4]. Наприклад, П. Надолішній вважає, що державна політика є нічим іншим як специфічною формою державної діяльності, спрямовану на формулювання та реалізацію соціально значущих цілей у межах розвитку суспільства або його окремих сфер [12, с. 35]. Канадський дослідник Леслі Пал вважає, що сутність державної політики полягає у виборі певних дій або відмові від них для вирішення суспільних проблем, що не завжди передбачає обов'язкове втручання чи активні заходи [136].

О. Рябічко визначає державну політику як запропонований курс дій уряду, спрямований на задоволення суспільних потреб або використання наявних можливостей, з чітким окресленням очікуваних результатів і впливу на конкретні аспекти суспільного життя [175].

Досить цікавим є підхід науковців, які інтерпретують державну політику як системне утворення, що включає ціннісно-орієнтовані цілі, управлінські рішення, дії та заходи. Водночас вона постає як організований процес реалізації політичних рішень і механізм державного управління, спрямований на розвиток країни. У цьому контексті державна політика характеризується прагматизмом, раціональністю та можливістю проведення оцінки її ефективності.

Так, Ю. Ковбасюк розглядає державну політику як комплекс соціальних суб'єктів, інституцій, цілей, принципів, методів, інтересів і потреб, об'єднаних державною владою з метою управління економічними, соціальними процесами та суспільними цінностями задля досягнення значущих суспільних результатів. Її основним завданням є забезпечення домінуючої ролі державного управління завдяки його здатності організовувати задоволення публічних інтересів та поширювати свій вплив на всі сфери суспільного життя [37, с. 8].

Аналогічного підходу дотримуються автори монографії «Політика, право і влада в контексті трансформаційних процесів в Україні» (2006), які розглядають

державну політику як упорядковану систему цілеспрямованих дій, що мають на меті розв'язання суспільно значущих проблем, задоволення публічних інтересів, а також збереження стабільності конституційного ладу, економічної системи та правового порядку в державі. Важливою рисою державної політики в такому розумінні є її здійснення через інститути влади, які наділені монопольним правом на легітимне застосування примусу в інтересах розвитку країни [147, с. 35].

На переконання В. Андріяш [7], державна політика являє собою оптимальне поєднання об'єктивних процесів суспільного розвитку та суб'єктивних уявлень громадян про власні інтереси в межах суспільства. Вона є ключовим елементом функціонування соціуму, характеризується багатовимірністю та різноплановістю, і забезпечує формування системи та механізмів соціально орієнтованого державного управління. Її головна мета – підвищення якості життя населення й забезпечення соціальної стабільності.

Л. Білуха [184] визначає державну політику як форму реагування держави на актуальні виклики, що постають перед суспільством і його окремими соціальними групами. З цієї перспективи ефективна державна політика передбачає досягнення суспільного консенсусу задля збереження стабільності та задоволення базових інтересів громадян.

У своєму дослідженні «Функції держави у сфері місцевого самоврядування в Україні» Г. Падалко акцентує увагу на тому, що державна політика відіграє ключову роль у забезпеченні функціонування суспільства. Її реалізація, за словами науковця, передбачає формування ефективних механізмів публічної влади та належної системи впливу на розвиток важливих суспільних процесів, зокрема у контексті вдосконалення місцевого самоврядування та функціонування територіальних громад [135, с. 17].

Узагальнюючи наукові підходи до тлумачення поняття «державна політика», можна дійти висновку, що в науковій спільноті існує розмаїття поглядів на його зміст. Однак більшість дослідників прагне всебічно охопити це явище, враховуючи

інститути влади, механізми, інструменти, моделі та процеси, пов'язані з її реалізацією. Відтак, державна політика постає не лише як визначений владою напрям дій для вирішення окремої або сукупності взаємопов'язаних суспільних проблем, а й як практична діяльність політичних акторів і органів державної влади, спрямована на реалізацію обраного курсу та досягнення конкретних результатів.

Оскільки державна політика спрямована на суспільний розвиток, забезпечення економічної, конституційної стабільності та поліпшення якості життя населення, функції держави, цілі і завдання державного управління розкриваються саме через проведення у тій чи іншій галузі, розробленої органами державної влади, державної політики з обов'язковим врахуванням пріоритетів розвитку. Перейдемо до розгляду поняття *«державна культурна політика»*.

На наше переконання, культура є складною системою, яка матеріалізує духовне надбання людства, сприяє засвоєнню культурного фонду народу та його національних традицій, має педагогічні та соціально-культурні функції, впливає на економічний розвиток суспільства. Зазвичай, культура як система виступає у різних сферах суспільного життя. Проблематика дослідження державної культурної політики, або політики держави у сфері культури, має міждисциплінарний характер, бо знаходиться на перетині таких наук як філософія, культурологія та соціологія.

Сучасна українська національна культура розвивається в межах державного культурного простору, який визначається як сфера, де відповідно до чинного законодавства здійснюється культурна діяльність і задовольняються потреби громадян у сфері культури, інформації та дозвілля. Цей простір охоплює, зокрема, засоби масової інформації (радіо, телебачення), періодичну пресу, книговидавничу продукцію, ринок культурних товарів, а також культурно-мистецьке середовище (Закон України «Про культуру», ст. 1). Культурна політика регулюється на державному рівні, що зумовлює її загальнонаціональний масштаб.

На нашу думку, поняття «культура» лежить в центрі понятійно-категоріального апарату державної культурної політики. І хоча в управлінському процесі культура

розглядається у якості культури взаємовідносин, культури поведінки службовців, культури праці тощо, нас цікавить сфера культури як існуюча структура державної політики та державного управління для забезпечення сервісної діяльності державних інституцій на території громад. Тому, у контексті із поняттям «державна культурна політика» ми спочатку проаналізуємо поняття «культура».

Поняття «культура» є досить багатоаспектним і розкривається в науковій літературі крізь призму різноманітних підходів і концепцій. У кожному з численних визначень культури відображено різні аспекти цього складного явища.

Термін «культура» походить від латинського слова «cultura», що спочатку означав «обробіток землі», тобто зміну природного середовища під впливом людини. Давньоримський філософ та оратор Марк Тулій Цицерон (106-43 рр. до н. є.) у своїй праці «Тускуланські бесіди» поширив значення цього терміну на духовну сферу, розглядаючи філософію як «обробіток душі» за аналогією з обробкою ґрунту. У XVII ст. цей термін у філософському дискурсі віродив німецький мислитель Готфрід Лейбніц, а з 60-х рр. XVIII століття активно використовував Йоганн Гердер. Вчений розглядав культуру як засіб, що допомагає людині адаптуватися до жорстких умов природи, тобто як спосіб підпорядкування природного середовища людській волі. З плином часу поняття «культура» значно розширилося. У повсякденному вжитку воно втратило своє первинне значення і почало позначати різні форми людської діяльності, поведінки, традицій, способу життя тощо.

Слід зазначити, що культура є предметом дослідження багатьох наук – зокрема, історії, філософії, культурології, соціології, етнографії тощо. Кожна з них розглядає культуру крізь призму своєї методології. Наприклад, соціологія досліджує роль культури у становленні та розвитку соціальних систем – таких як соціальні інститути, групи чи суспільство загалом. Усі провідні соціологічні школи визнають культуру важливим чинником суспільного розвитку. Із соціологічної точки зору, культура – це система колективних цінностей, переконань, норм і моделей поведінки, властивих певній соціальній групі, спільноті або людству в цілому. Вона також охоплює

уявлення про світ, вірування та поведінкові коди, що об'єднують людей із подібним способом життя [183].

Культурологія досліджує особливості розвитку матеріальної та духовної культури, а також взаємодію і взаємовплив цивілізацій, етносів і націй у певному історичному контексті. Основними завданнями цієї науки є аналіз культури як сукупності культурних явищ, розкриття її ментального змісту, дослідження різних типів культури, вивчення процесів соціокультурних змін, а також дослідження культурних кодів і способів комунікації. У сучасній культурології поняття культура визначається як сукупність матеріальних і духовних цінностей, створених людьми, а також як система історично сформованих знань, ідей і соціальних норм, що відображають творчу діяльність людини у процесі освоєння світу та регулювання суспільних відносин [121, с. 4]. Таким чином, культура сприймається як історично обумовлений рівень розвитку суспільства, творчого потенціалу і здібностей людини, що знаходить своє виявлення в організації життя, діяльності і створених цінностях.

І хоча термін «культура» має багато значень, це не заважає його розумінню як філософської категорії. У філософії культура відображає сутність людського буття через творчість, волю і рівень духовно-морального розвитку, включаючи поведінкові норми, освіту, виховання і володіння знаннями та навичками у певній сфері. Згідно з філософським енциклопедичним словником, поняття «культура» має п'ять основних значень, серед яких для нашого дослідження найважливішими є: 1) вдосконалення і розвиток фізичних, душевних і духовних здібностей людини; 2) сукупність способів і прийомів організації, реалізації людської діяльності, що визначають форми існування людини; 3) соціально-історичне явище, яке існує у певному часі і просторі, характеризується історичними типами або етнічними, регіональними чи континентальними особливостями [196, с. 313]. Отже, у філософському розумінні культура є одночасно засобом накопичення людського досвіду та прагненням до самовдосконалення.

Так, у Короткому термінологічному словнику з української та зарубіжної

культури поняття «культура» трактується як сукупність і процес створення та розподілення матеріальних і духовних цінностей, а також як система типових інтелектуальних і емоційних особливостей певного суспільства. Вона охоплює не лише мистецтво, але й спосіб життя, засади людського співіснування, цінності, традиції і вірування. У більш вузькому значенні культура розглядається як сфера духовного життя, що включає мову, виховання, освіту, науку, літературу, мистецтво, релігійні вірування, а також політичну, правову й побутову культуру разом з установами й організаціями, які забезпечують їхню діяльність [89, с. 79].

У Короткому енциклопедичному словнику «Соціальна філософія» поняття «культура» представлено в декількох інтерпретаціях, з яких для нашого аналізу особливо релевантним є наступне визначення : культура – це сукупність матеріальних і духовних цінностей, які відображають історично сформований рівень розвитку суспільства і людини, втілений у результатах їх творчості та продуктивної діяльності [181, с. 206]. Це тлумачення акцентує на нерозривному зв'язку культури з людською діяльністю. Культура постає як форма вираження духовного світу особистості, простір, у якому реалізується її сутність. У процесі життєдіяльності людина не тільки засвоює надбання попередніх поколінь (традиції, звичаї, мистецтво, вірування), але й активно долучається до культуротворчого процесу, оскільки результати його діяльності можуть набути значення для подальшого культурного розвитку суспільства.

На Всесвітній конференції UNESCO 1982 року культуру визначили як сукупність матеріальних, духовних, інтелектуальних та емоційних особливостей суспільства, що включає не лише мистецтво, а й спосіб життя, основоположні принципи існування людини, системи цінностей, традицій і вірувань. На нашу думку, в сучасних умовах культура виступає як вирішальна умова духовного розвитку суспільства, важливий фактор формування національної ідентичності та морально-ціннісної основи як для окремої людини, так і для суспільства в цілому. Особливу роль вона відіграла в процесі національно-патріотичного виховання громадян України, які

стали на захист державних кордонів на початку війни з росією у 2014 році. Саме завдяки українським митцям світова спільнота змогла глибше пізнати українську культуру, її духовну наповненість і високий інтелектуальний рівень, а також відчуті трагізм і глибоку любов українського народу до своєї держави.

О. Бауер вважав культуру визначальним чинником формування нації. Він підкреслює, що спільність етнічного походження без культурної єдності не створює нації, оскільки національна ідентичність можлива лише за умови культурної взаємодії між членами спільноти. Така взаємодія реалізується через спільну мову та передачу однакових культурних цінностей. Спільнота, яка об'єднана лише расовими чи природними ознаками, може становити інтерес для антропології, проте не має ознак нації. Умови боротьби людини за існування можуть сприяти формуванню нації лише тоді, коли природна спільнота поєднується з культурною, однак якщо вплив здійснюється лише одним із цих шляхів, визначальним є саме культурний чинник [15, с. 82].

Відповідно до позиції В. Малімон, культура постає як ключовий елемент гуманітарної сфери, що здійснює безпосередній вплив на духовний розвиток людини [103, с. 7]. Науковиця акцентує на її здатності виступати джерелом динамічних ресурсів, необхідних для ефективного суспільного поступу, що дозволяє розглядати культуру як соціальну основу досягнення стратегічних цілей суспільства.

У свою чергу, Н. Фесенко підкреслює, що культура має як духовно-інтелектуальний, так і матеріальний вираз, що обумовлює можливість її державного регулювання, яке, однак, має специфічний характер. Згідно з її висновками, держава забезпечує умови для розвитку духовно-інтелектуального потенціалу нації, сприяє підтримці прогресивних напрямів, водночас уникаючи безпосереднього втручання в творчу діяльність митців, художників, артистів і письменників. Такий вплив реалізується через механізми регуляції відносин, що спрямовані на забезпечення належного функціонування культурної сфери в межах визначених параметрів [194].

На нашу думку, найповніше визначення поняття «культури» викладено в Законі

України «Про культуру» (2010). З точки зору державності, культура в цьому законі характеризується як сукупність матеріальних і духовних надбань певної людської спільноти (етносу, нації), що формувалися, зберігалися та збагачувалися впродовж тривалого періоду, передаються між поколіннями, включають усі види мистецтва, культурну спадщину, цінності, науку, освіту та відображають ступінь розвитку цієї спільноти [67].

Безумовно, культура, як системо утворюючий фактор, відіграє ключову роль у єднанні та процвітанні суспільства на регіональному й національному рівнях, виступаючи важливим інструментом його соціального, економічного і політичного розвитку. Вона підтримує розвиток креативної економіки, впровадження інноваційних підходів у політиці та активну участь громадян у формуванні сучасної демократичної держави [167].

В «Аналітичній доповіді» Інституту стратегічних досліджень, спираючись на європейський досвід підтримки культурного розвитку з боку національних урядів та міжнародних організацій, представлено концептуальне бачення основних напрямів формування культурної політики, яка б відповідала потребам українського народу в руслі світових тенденцій. За висновками авторів Доповіді, культура формує міжнародний імідж держави у світі, виступає інструментом реалізації її зовнішньополітичних інтересів та одночасно сприяє національній консолідації [95, с. 4]. Розвинена і сучасна культура часто підтримувала позитивний образ нації навіть у відсутності державності, допомагаючи їй зберегти історичну ідентичність.

Отже, узагальнюючи результати аналізу вітчизняної та зарубіжної наукової літератури, можна дійти висновку, що поняття «культура» має багатовимірний характер і багату сутнісну природу. Водночас культура виступає важливим засобом утвердження ціннісних орієнтирів, що сприяють формуванню та розвитку духовного потенціалу як окремої особистості, так і суспільства загалом. В умовах глибинних трансформацій на національному, регіональному та місцевому рівнях культура повинна відігравати роль не лише інструменту соціального розвитку, консолідації та

примирення різних соціальних груп і спільнот, але й стати вагомим креативним чинником стимулювання економічного зростання.

Перейдемо до розгляду дефініції «державна культурна політика»/«культурна політика». У термінологічному словникові «Публічне управління» поняття «культурна політика» трактується як відкритий політичний процес, що охоплює такі сфери, як культура, наука, освіта, мистецтво, діяльність культурно-освітніх установ, медіа та організація дозвілля. Його основною метою є формування завдань і стратегічних напрямів розвитку культури, а також визначення ключових принципів, методів і механізмів впливу на культурні процеси в суспільстві [159, с. 78]. Культурна політика визначає порядок взаємин у сфері збереження культурної спадщини, охорони та реставрації пам'яток, розбудови культурної інфраструктури, фінансування державних закладів культури, захисту авторських прав і регулювання діяльності громадських медіа.

Вікіпедія визначає «культурну політику» як окрему сферу публічного політичного процесу, яка відображає ключові принципи та цінності культурного життя на міждержавному, національному та місцевому рівнях. Оскільки культура охоплює більшість аспектів суспільного життя, вона включає широкий спектр заходів, спрямованих на підтримку і відтворення культурного простору. У цьому контексті користувачами культурної політики є всі особи та організації, залучені у створення, виробництво, поширення та збереження естетичних досягнень суспільства, а також ті, хто працює в сфері освіти [96].

Особливу увагу привертає наукове дослідження В. Малімон «Культурна політика держави як чинник реформування суспільства», у якому розкрито складність процесів державного регулювання у сфері культури. Авторка вказує, що ефективність культурних програм, пріоритетність фінансування проєктів та результативність культурної політики в цілому є важко оцінюваними категоріями. На її думку, в регіонах України культурна політика часто формується без належного аналізу існуючого культурного потенціалу та можливостей його реалізації. У взаємозв'язку

між культурою і політикою, В. Малімон наголошує на двосторонньому характері впливу: культура здатна формувати політичне середовище, але й політика, особливо завдяки участі впливових політиків, справляє значний вплив на напрями культурного розвитку. Саме політичні лідери можуть суттєво визначати параметри формування й відтворення культурних практик. На думку дослідниці, культурна політика є складною динамічною системою взаємодії державної влади, суспільства та культури як об'єкта державної стратегії. В умовах демократичного устрою вона полягає у формуванні концептуального бачення ролі культури, визначенні стратегічних цілей її розвитку, створенні програм культурного зростання та забезпеченні їх реалізації шляхом розподілу ресурсів [103, с. 3].

У контексті впливу культурної політики на суспільну консолідацію, Т. Слюз розглядає її як цілеспрямовану діяльність держави, спрямовану на створення умов для національно-культурного розвитку, задоволення духовно-інтелектуальних потреб громадян, збереження культурної спадщини та забезпечення національної єдності [178, с. 92].

Одже, огляд праць вітчизняних дослідників засвідчує, що питання державної культурної політики в Україні вивчалось переважно з точки зору окремих теоретичних або прикладних аспектів. Так, О. Гриценко в монографії «Культура і влада. Теорія і практика культурної політики в сучасному світі» аналізував культурну політику України у контексті західних теоретичних підходів та особливостей розвитку культури у посткомуністичних державах [31]. С. Дрожджина зосереджується на культурній політиці в контексті соціокультурних трансформацій [53], а В. Карлова досліджує особливості реалізації державної політики в сучасних умовах [82].

Водночас, слід зазначити, що більшість із цих досліджень стосуються періоду від здобуття Україною незалежності до початку реформи децентралізації, що, у свою чергу, залишає простір для подальших досліджень у нових соціополітичних умовах.

Зважаючи на важливість задоволення культурних потреб особистості, Т. Філіна в роботі «Культурна політика держави в системі забезпечення культурних потреб

людини» [195] трактує поняття «культурна політика» як сукупність дій, практик і форм організації, що реалізуються державою з метою збереження, підтримки та розвитку національної культури, а також забезпечення культурних потреб громадян. Науковиця підкреслює, що повноцінне задоволення культурних потреб сприяє більш ефективному виконанню громадянами суспільно значущих функцій. Відтак, культурна політика має розглядатися як невід’ємний компонент системи забезпечення культурних потреб особистості. У цьому контексті вона набуває конкретного змістовного наповнення, відображаючи реалізацію державних інтересів щодо культури як чинника формування, виховання, самопізнання та ідентифікації індивіда (чи соціальних груп) як громадян держави.

Останніми роками спостерігається активізація наукових досліджень українських вчених у сфері культурної політики. Зокрема, у праці Н. Дяченко «Державна культурна політика в Україні та її вплив на регіональний розвиток : огляд підходів і методів», авторка акцентує увагу на необхідності модернізації культурної політики України з урахуванням досвіду провідних країн світу. Вона аналізує три ключові моделі культурної політики – «британську», «французьку» та «американську», що сформували підґрунтя взаємодії культури й суспільства в умовах розвинених демократій. На думку дослідниці, культурне управління в Україні залишається надмірно централізованим, і подолання цього виклику можливе шляхом удосконалення механізмів фінансування культурної сфери, зокрема через розробку ефективної культурної стратегії, що здатна забезпечити якісний розвиток національної культури [56, с. 88].

У свою чергу С. Бабицька у роботі «Сутність і специфіка сучасної державної культурної політики» визначає культурну політику як діяльність, що спрямована на створення умов для культурної активності населення з урахуванням інтересів усіх соціальних верств і розвитку їхнього творчого потенціалу. На її думку, ключову роль у реалізації цієї політики відіграють державні культурні інституції, які фінансуються

з бюджету та діють відповідно до стратегічних орієнтирів, закріплених у Конституції та законодавстві України [10].

У контексті осмислення сутності культурної політики важливим є підхід В. Дереги, який розглядає її як сукупність заходів, реалізованих на місцевому, регіональному або міжнародному рівнях, що спрямовані безпосередньо на культурну сферу або здійснюють опосередкований вплив на окремих осіб, соціальні групи чи суспільство загалом. Зокрема, йдеться про заходи, пов'язані зі створенням, виробництвом, поширенням, розподілом культурної діяльності, культурних благ і послуг, а також із забезпеченням доступу до них. Науковець наголошує, що до суб'єктів культурної політики належать не лише держава, але й міжнародні організації, політичні партії, громадські об'єднання та соціальні рухи. Таким чином, культурна політика виконує функцію задоволення культурних потреб широких верств населення та сприяє культурному розвитку суспільства [35]. На нашу думку, науковець дуже влучно визначив поняття «державна культурна політика». З позиції В. Дереги, визначення поняття «державна культурна політика» є особливо чітким і влучним. Учений трактує її як сукупність принципів і норм, що визначають державну стратегію в галузі збереження, розвитку та поширення культури. У сучасних умовах, за його переконанням, держава здійснює регулювання культурних процесів не лише через нормативно-правову базу, але й за допомогою фінансових, економічних, адміністративних та політичних інструментів впливу.

Отже, серед науковців, що досліджують проблематику культурної політики, простежується існування двох основних підходів до її концептуального визначення. Представники першої групи використовують термін «державна культурна політика», надаючи йому широкого значення як формі зовнішнього політичного впливу держави у сфері культури, що охоплює загальні стратегії гуманітарного розвитку. Натомість друга група дослідників обґрунтовує доцільність вживання поняття «державна політика у сфері (галузі) культури», підкреслюючи його вузьку спрямованість на

конкретні механізми та інструменти регулювання культурної сфери як одного з напрямів соціально-економічного розвитку.

Узагальнюючи наведене, поняття «державна культурна політика» слід розуміти як комплекс засадничих принципів, нормативних положень і системних заходів, спрямованих на збереження, відродження, розвиток і популяризацію культури, що реалізуються через діяльність державних органів влади та інституцій громадянського суспільства. Цей термін активно використовувався в офіційній риторичній державного управління від початку впровадження реформи децентралізації, зокрема й самим автором дослідження.

Водночас термін «державна політика у сфері культури» дозволяє конкретизувати сферу впливу, позначаючи діяльність держави, орієнтовану на забезпечення ключової ролі культури у творчому становленні особистості, збереження національної ідентичності, охорону культурної спадщини та зміцнення почуття національної гідності серед громадян держави.

Із огляду на зазначене, варто звернути увагу на працю В. Карлової «Державна політика у сфері культури : сутність та особливості реалізації в сучасних умовах». У ній авторка аналізує ключові тенденції розвитку сучасної соціокультурної ситуації в Україні та підкреслює, що культура як об'єкт управління має особливу природу. Це зумовлено її багатогранністю, різноманіттям форм і проявів, що унеможливорює жорстке регулювання чи стандартизацію. На думку В. Карлової, державна культурна політика є, по суті, діяльністю держави, спрямованою на підтримку провідної ролі культури у формуванні та самореалізації людської особистості, збереження національної ідентичності та гідності народу. Основними завданнями цієї політики є забезпечення необхідних умов для розвитку і збереження культурних цінностей, вільного доступу до мистецтва, підтримки культурного розмаїття, включно з національними меншинами, а також спадкоємності культурного розвитку й цілісності культурного простору країни [82, с. 11].

Основоположні принципи здійснення культурної політики визначені у Законі

України «Про культуру», згідно з яким вона розуміється як нормативно-правова, регуляторна (адміністративна, економічна, фінансова) та публічна діяльність органів влади, спрямована на задоволення культурних потреб населення відповідно до пріоритетів розвитку суспільства [64].

Проблематика «*публічних послуг*» є предметом досліджень багатьох вітчизняних науковців, серед яких – І. Венедиктова [24], В. Галуцько [1], В. Гаращук [29], С. Стеценко [1], Г. Писаренко [141], Є. Щербина [205], М. Хмиз [198], та інші. Так, окрема група дослідників (В. Батманова та В. Савицька [14], В. Сороко [179]) розглядає публічні послуги як усі види послуг, що надаються публічним сектором за рахунок публічних коштів, за які відповідальність несе публічна влада.

У Великому тлумачному словнику сучасної української мови [23] зазначено, що послуга – це дія або вчинок, спрямований на користь чи допомогу іншій особі. На думку Г. Писаренка [141], послуга – це діяльність, що здійснюється для задоволення певних потреб особи за її зверненням. Науковець уточнює, що публічні послуги – це всі послуги, які надаються суб'єктами публічного сектору або під відповідальність публічної влади та фінансуються з публічних коштів.

І. Венедиктова [24] визначає публічну послугу як суспільно значущу діяльність, чітко врегульовану законодавством, що характеризується добровільним інтересом споживача, індивідуальним порядком надання будь-якій особі, яка має на це право, на рівних умовах – безоплатно або за ціною, встановленою державою.

Є. Щербина пропонує розглядати публічні послуги як усі види послуг, що надаються публічним сектором або іншими суб'єктами під відповідальність органів публічної влади та фінансуються за рахунок публічних коштів [205].

Узагальнюючи наукові підходи, слід відзначити, що залежно від виду, публічна послуга може охоплювати широкий спектр суспільних відносин, які регулюються різними галузями права та спрямовані на задоволення індивідуальних потреб особи, що реалізуються за її зверненням.

З позиції аналітичного підходу, дефініцію «*публічна послуга*» слід розглядати як ключову категорію сучасного публічного управління, що відображає трансформацію взаємовідносин між державою, органами місцевого самоврядування та громадянами. Нормативне закріплення цього поняття в Україні ми зустрічаємо в Концепції адміністративної реформи (1998 р.), затвердженій Указом Президента України від 22 липня 1998 р. №810/98, де визначалося розмежування функцій держави та виконавчої влади щодо надання послуг для задоволення потреб особи і суспільства. Держава зосереджувалася на забезпеченні суспільно необхідних послуг, які не можуть бути гарантовані ринковими механізмами, тоді як виконавча влада – на задоволенні індивідуальних і колективних потреб громадян. Подальший розвиток поняття «*публічна послуга*» відображено в Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади (2014 р.), схваленої розпорядженням КМУ від 1 квітня 2014 р. №333-р, де акцентовано на якості, доступності та стандартизації публічних послуг. Згідно з документом, їх надання має ґрунтуватися на принципах територіальної доступності, відкритості, належного ресурсного забезпечення та професійності виконавців.

У Законі України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» від 15 липня 2021 року №1689-IX, термін «*публічна послуга*» трактується як юридично або соціально значуща дія, що здійснюється суб'єктом надання публічної (у тому числі електронної) послуги – як за зверненням особи (заявою, запитом), так і без нього. Результатом такої дії є виникнення, перехід чи припинення прав та/або виконання обов'язків суб'єктом звернення, а також надання йому матеріальних або нематеріальних благ.

Таким чином, аналіз еволюції поняття свідчить, що *публічна послуга* трактується не лише як адміністративна функція, а як комплексна форма задоволення потреб громадян через діяльність публічної влади. У цьому контексті особливого значення набуває надання *культурних послуг*, що виступають складовою публічних сервісів і сприяють підвищенню якості життя населення.

«Культурні послуги» або «послуги у сфері культури» є складовою публічних послуг. Поняття «культурна послуга» у сучасному науковому дискурсі України трактується як сукупність дій, що здійснюються фізичними та/або юридичними особами у межах культурної діяльності з метою задоволення культурних, пізнавальних і духовних інтересів людини.

У Законі України «Про культуру» під поняттям «культурна послуга» закріплено дії фізичних та/або юридичних осіб, які провадять культурну діяльність, спрямовані на задоволення культурних, інтелектуальних потреб людини, забезпечення творчого, духовного розвитку особистості, що мають визначену вартість та споживаються в процесі надання (виконання) цих дій [67]. Такі дії спрямовані на забезпечення умов для творчого розвитку особистості, мають визначену вартість і реалізуються безпосередньо в процесі їх надання. Без сумніву, вони відіграють роль основного інструмента державної культурної політики, спрямованої на забезпечення громадянам доступу до культурних благ. Саме тому, відповідно до норм європейського права та задля забезпечення рівного доступу громадян до культурних ресурсів, в українському законодавстві було закріплено поняття «базового набору культурних послуг» [64], яке охоплює мінімально необхідний перелік культурних практик і продуктів, що мають бути доступними для мешканців кожної територіальної громади. Законодавством передбачено, що до базових послуг належать, зокрема, доступ до інформаційних ресурсів та читання, музейного фонду, кінофільмів, можливості для творчого самовираження і мистецького навчання.

Послугуючись поняттям «публічні послуги», ми розуміємо під ним блага, які не мають уречевленої форми та можуть надаватися як фізичними та юридичними особами, так і органами державної влади та ОМС, а також підприємствами, установами чи організаціями будь-якої форми власності. Вони здійснюються у формі цілеспрямованих корисних дій або обслуговування. Залежно від того, хто є надавачем, публічні послуги поділяють на державні, муніципальні та громадські [159, с. 148]. Тобто, зазначене тлумачення поняття, на нашу думку, дозволяє зробити висновок, що

послуги – це блага у вигляді дій чи обслуговування.

Відповідно до статті 1 пункту 8 Закону України «Про культуру», культурні блага – це створені у сфері культури товари та послуги, призначені для задоволення культурних потреб населення, до яких належать, зокрема, книги, аудіовізуальні твори, музичні записи, вироби художніх промислів, театральні й концертні заходи та інші культурно-освітні послуги [67]. Тобто, виходячи з тлумачення понять «культурні послуги» та «культурні блага» можна припустити, що ці два поняття є взаємозалежними, бо послуги є невід’ємною частиною блага. Водночас і культурні послуги, і культурні блага мають спільну мету – реалізацію основного завдання державної культурної політики, а саме задоволення культурних потреб населення. Однак у законодавстві України наразі немає однозначного тлумачення терміну «задоволення культурних потреб громадян». На нашу думку, ґрунтовне вивчення термінів «культурні послуги» та «культурні блага» з урахуванням принципів державної політики у сфері культури дає підстави вважати, що задоволення культурних потреб громадян – це процес, забезпечення доступу населення до таких благ і послуг, а також культурних (мистецьких) заходів та культурних продуктів, що відповідають їхнім інтересам, цінностям і потребам у духовному розвитку, творчій самореалізації та відпочинку. Важливо, що участь у цьому процесі може бути як індивідуальною, так і груповою.

Зупинимось на розгляді концептуальної суті понять «*якість*» та «*якість послуг*». Спираючись на світовий досвід, якість розглядається не лише як техніко-економічний показник, а як ключовий чинник сталого розвитку та конкурентоспроможності, причому в сучасному управлінні вона тісно пов’язана з ефективністю, утворюючи синергію, що забезпечує високі результати, задоволення потреб споживачів і зміцнення їхньої лояльності.

З огляду на це, поняття «якості» набуває особливої ваги у контексті культурних послуг, де результат оцінювання має враховувати не лише функціональні характеристики послуг, а й їхню здатність задовольняти духовні, естетичні та

соціальні потреби суспільства. Таким чином, розуміння та інтеграція категорії «якість» у процесі оцінювання культурних послуг ґрунтується на світовому досвіді та є необхідною умовою їх ефективного розвитку.

Таблиця 1.1.

Сучасне тлумачення поняття «якість»

Великий тлумачний словник сучасної української мови [23].	1) Внутрішня визначеність предмета, яка становить специфіку, що відрізняє його від усіх інших. 2) Ступінь вартості, цінності, придатності чого-небудь для його використання за призначенням. 3) Та чи інша характерна ознака, властивість, риса кого, чого-небудь. 4) Сукупність характеристик продукції або послуг щодо її здатності задовольнити встановлені та передбачені норми
Єдиний термінологічний словник (глосарій) з питань управління якістю медичної допомоги, затверджений наказом МОЗ України 20.07.2011 № 427 [124] В. Дикань та А. Гречана [49]	сукупність властивостей і характеристик продукції, які надають їй здатність задовольняти обумовлені або передбачувані потреби набір характеристик, що визначають ступінь задоволення споживачів
С. Весперіс [25].	відповідність наданих послуг очікуваним або встановленим стандартам
О. Іванків [76-77].	відповідність рівня сукупних характеристик послуги вимогам споживачів
В. Шухарт [23].	об'єктивний – властивість речей незалежно від сприйняття людини та суб'єктивний – уявлення й оцінка цих властивостей споживачем
Ю. Бібік [16]	сукупність характеристик, які зумовлюють задоволення споживчих потреб та відповідають установленим вимогам, зокрема щодо безпеки для людини та довкілля
Л. Ткачук [188]	поєднання функціональних, естетичних і економічних властивостей, орієнтованих на задоволення очікуваних і передбачуваних споживчих запитів
Закон України «Про культуру» [67]	сукупність властивостей, що характеризують процес і результат її надання, обумовлюючи здатність задовольнити певні потреби отримувача культурної послуги

Джерело: складено автором

На основі наведеного аналізу поняття «якість», вважаємо, що *якість культурної послуги* слід розглядати як інтегральну характеристику, що відображає сукупність властивостей, функціональних можливостей і особливостей надання послуг, які забезпечують відповідність встановленим стандартам, вимогам, потребам, інтересам, запитам та очікуванням споживачів і інших зацікавлених сторін. На нашу думку, якість культурної послуги сприяє формуванню культурних цінностей, соціально прийнятних моделей поведінки, ставлення до культурних процесів, а також підвищенню рівня довіри та ефективності функціонування закладів культури.



Рис. 1.1. Складові якості культурних послуг

Джерело: складено автором

Стосовно питань забезпечення високої якості культурних послуг (рис. 1.1), то згідно законодавства вони повинні здійснюватися на основі встановлених мінімальних стандартів, які визначають склад базового набору послуг, вимоги до ресурсного забезпечення та критерії оцінки. Якість культурної послуги оцінюється за такими показниками, як ефективність, адресність, раціональність використання ресурсів, а також здатність задовольнити потреби споживачів.

Наведемо складові якості культурних послуг (рис. 1.2., Додаток Г) [с. 279], що в сучасних умовах можуть надаватися закладами культури територіальних громад у різних регіонах України, окрім громад, що знаходяться під окупацією російської федерації та деокупованих територій Запорізької, Сумської, Харківської, Херсонської

областей, на яких більшість закладів культури зруйновані внаслідок обстрілу ворогом, а населення евакуйовано до більш безпечних регіонів.

Як показано на рис. 1.2 (Додаток Г), якість надання культурних послуг визначається сукупністю взаємопов'язаних чинників. Насамперед, вона залежить від *потреб і очікувань споживачів*, які формують попит і орієнтири для розвитку культурної пропозиції. Якщо очікування не співпадають з реальними характеристиками послуги, рівень задоволеності знижується, навіть якщо послуга об'єктивно якісна.

Важливу роль відіграють *ресурси самого закладу культури*: стан і доступність приміщень, матеріально-технічна база, кваліфікація, досвід і кількість працівників, фінансові ресурси. Професійність персоналу та здатність колективу пристосуватися до сучасних обставин (наприклад, запровадження ІТ-сервісів або нових форматів послуг) суттєво підвищують конкурентоспроможність закладу.

Окрім цього, *організаційні та управлінські процеси*, як-от стратегічне планування, контроль якості, моніторинг, використання нормативно-методичних матеріалів, забезпечують системність у роботі. Не менш важливими є *інформаційна відкритість* (сайти, соцмережі, ЗМІ), *залучення додаткових ресурсів* (грантів, спонсорів, підтримки громади), а також *створення безпечних і безбар'єрних умов* для всіх категорій населення.

Отже, якість культурних послуг – це результат узгодженої взаємодії між очікуваннями споживачів, ресурсами й потенціалом закладу культури, управлінськими підходами та соціальним контекстом, у якому вони надаються. Тільки комплексне використання всіх складових може не тільки впливати, але й сприяти розвитку системи надання доступних і якісних культурних послуг та культурного розвитку територіальних громад.

Розгляду поняття «проектна діяльність» в роботі ОМС, присвячена низка праць вітчизняних науковців, зокрема праці Т. Безверхнюка, Н. Белікової, О. Дурман, В. Корженко, А. Полянської, Т. Сивак тощо. Так, проєкт як інструмент економічного

розвитку територій розглядають В. Воробей, К. Кравчук, В. Крижановський та Ю. Поліковська [28]. Проектну діяльність як інструмент міжнародного партнерства у забезпеченні розвитку територій розглядають А. Полянська та В. Дрогомирецький [149].

У статті Н. Плотнік «Проектна діяльність органів публічної влади як інструмент покращення якості культурних послуг»[144] досліджується впровадження проектного підходу у діяльність органів місцевого самоврядування та громадських інституцій для підвищення ефективності надання культурних послуг у територіальних громадах. Авторка наголошує, що проектна діяльність охоплює комплекс організаційних, правових, фінансово-економічних, мотиваційних та комунікативних заходів, спрямованих на створення умов для підготовки, реалізації та моніторингу проектів у культурній сфері, як галузевого, так і територіального характеру. Використання методів, процесів і технологій проектного менеджменту дозволяє органам публічної влади ефективно розподіляти ресурси, реалізовувати комплексні програми розвитку культурної та соціальної інфраструктури, залучати грантові та інвестиційні кошти, а також підвищувати рівень громадської участі. А сам проектний менеджмент виступає ключовим механізмом, що забезпечує планомірне та результативне впровадження культурних ініціатив, сприяє розвитку людського капіталу, розширенню спектра культурних послуг і створенню нових публічних культурних просторів. На думку авторки, застосування проектного підходу у сфері культури дозволяє подолати спадщину радянської моделі надання культурних послуг; розширити перелік послуг та створити платформи для громадських ініціатив; організовано впроваджувати зміни та стратегічні проекти; реалізовувати ініціативи, які не можуть фінансуватися лише за рахунок місцевого бюджету.

Отже, проектна діяльність у сфері культури виступає стратегічним інструментом публічної політики, що забезпечує ефективне планування, координацію ресурсів і залучення громади до розвитку культурної сфери, навіть в умовах кризових ситуацій, таких як воєнний час.

Таким чином, на основі аналізу наукових джерел, нормативних актів та енциклопедичних матеріалів, можна дійти висновку, що державна політика у сфері культури є системою принципів, норм і заходів, спрямованих на збереження, розвиток і популяризацію культури за участі державних і громадських інституцій. Це також діяльність, метою якої є підтримка культури як важливого чинника людського розвитку, зміцнення національної самобутності та гідності народу.

1.2. Деякі аспекти проведення реформи децентралізації влади у сфері культури в Україні

З 2014 року державна політика України у сфері місцевого самоврядування ґрунтується на пріоритетному врахуванні інтересів жителів територіальних громад, проведенні глибоких і системних реформ, спрямованих на посилення спроможності місцевої влади, відповідності принципам Європейської хартії місцевого самоврядування, впровадженні передових європейських стандартів суспільного управління, а також на формуванні нової моделі адміністративно-територіального устрою (АТУ), що дозволяє подолати існуючі дисбаланси та сприяє сталому розвитку регіонів. Надання послуг населенню на рівні місцевого самоврядування планувалося наблизити до рівня, на якому вони будуть найбільш доступні та матимуть високу якість. Результатом проведення реформи децентралізації влади по секторам стало значне розширення інструментів забезпечення територіальної доступності надання соціальних сервісів і послуг громадянам незалежно від їх місця проживання [46].

Україна обрала шлях добровільного об'єднання територіальних громад, запровадивши прозорі стимули та підтримку для громад. Успішне впровадження реформи мало закласти основу для формування самодостатніх громад, які мають достатньо місцевих доходів, розвинену інфраструктуру та кваліфіковані кадри, щоб

ОМС могли ефективно вирішувати завдання, визначені законодавством, на користь мешканців, зокрема забезпечуючи якісні та доступні культурні послуги.

Децентралізація виступає інструментом для сприяння розвитку громад, підвищення їхньої здатності надавати якісні послуги, а також створення й зміцнення економічного потенціалу [94, с. 6]. Особливу увагу слід приділити тому, що державна культурна політика мала стати ключовим елементом у створенні сприятливого середовища для життя на місцевому рівні. Планувалося розробити та впровадити модель управління культурною сферою, що ґрунтується на відкритому діалозі та активній взаємодії між органами державної влади, ОМС та громадськістю для забезпечення культурного, соціо-економічного розвитку як окремих територій, так і країни в цілому.

Однак, на превеликий жаль, згідно перспективного напрямку секторальної децентралізації проведення реформи сфери культури стало плануватися лише на другому етапі реформування разом із сферою соціального захисту та енергетики. Ці три сфери визначалися пріоритетними для зміцнення державності у контексті актуальних демократичних перетворень в Україні. Було загублено час і втрачено можливості для перебудови сфери культури і налаштування функціонування галузі у нових умовах. Для проведення реформи не були готові ні представники центральних органів влади, ні представники місцевої влади, ні самі працівники сфери культури. Таким чином, у 2015 році, коли всі Міністерства та Уряд розробляли галузеві проєкти законів, майбутні моделі закладів соціальної сфери, у сфері культури на державному рівні не було зроблено жодного кроку в цьому напрямку. Також не було розроблено жодного алгоритму подальшої роботи закладів культури в умовах децентралізації. Тому, на початку реформування сфери культури констатувалось відсутність як розподілу повноважень між рівнями влади в галузі культури, так і відсутність відповідних нормативів щодо цього. Як наслідок такої бездіяльності центрального органу – дисбаланс у галузі, пов'язаний із формальною передачею фондів та майна галузі на об'єднані територіальні громади (ТГ), констатація закриття деяких установ

культури без попереднього погодження із Міністерством та обласними управліннями культури.

Розпочата лише у 2016 році, реформа децентралізації у сфері культури гальмувалась на всіх рівнях. Враховуючи відсутність розроблених у 2015-2016 році нормативно-законодавчих актів із децентралізації в галузі, Міністерство культури України розпочало роботу по підготовці останніх у пришвидшеному темпі. Проведено детальну інвентаризацію та оцінку стану закладів культури в селищах, селах і малих містах. За ініціативи Ради Європи проведено аналітичне дослідження культурної політики, зосереджене на проблематиці збереження культурної спадщини та модернізації інституцій і інфраструктури культурної сфери в різних регіонах держави, з метою удосконалення процесів формування національної культурної політики. Ініційовано реалізацію проекту з адаптації, дослідження та впровадження в Україні системи індикаторів ЮНЕСКО (CDIS) для отримання об'єктивних наукових даних щодо динаміки розвитку культурної сфери. Укладено Меморандум про взаєморозуміння з метою підтримки ініціатив у контексті децентралізації влади за відповідними секторальними напрямками, зокрема у галузі культури. За ініціативою Міністерства культури до проекту Закону України «Про засади адміністративно-територіального устрою України» інтегровано культурний компонент, унаслідок чого культурна складова була визначена одним із ключових критеріїв формування адміністративно-територіальних одиниць держави.

На нашу думку, децентралізація у сфері культури розглядається як процес створення умов для забезпечення рівного доступу населення до культурних ресурсів та формування механізмів саморегуляції культурного середовища на рівні місцевих громад, які виступають базовим соціальним простором життєдіяльності людини. Вважаємо, що реалізація завдань зі збереження та розвитку національної культури, надання якісних культурних послуг, а також охорони й популяризації нематеріальної культурної спадщини в кожній створеній територіальній громаді сприяє не лише збереженню культурних надбань, але й формуванню активної, духовно зрілої

особистості з високим інтелектуальним потенціалом, здатної ефективно вирішувати політичні, економічні та соціальні завдання як на локальному, так і на загальнодержавному рівнях.

Реформа децентралізації значно вплинула на всі сфери суспільного життя, зокрема й на сферу культури. Хоча на державному рівні реформа у культурній сфері впроваджувалася повільно, на місцевому рівні потреба в змінах культурної політики відчувалася особливо гостро. У результаті процесу децентралізації відбулось не тільки передання повноважень та ресурсів від центральних органів влади на місця, але й з'явилася реальна можливість ОМС більш ефективно здійснювати управління культурними процесами та забезпечувати населення якісними й доступними культурними послугами. Водночас населення громад, як споживачі цих послуг, отримало можливість впливати на органи місцевого самоврядування для підвищення якості культурних послуг (рис. 1.2.).

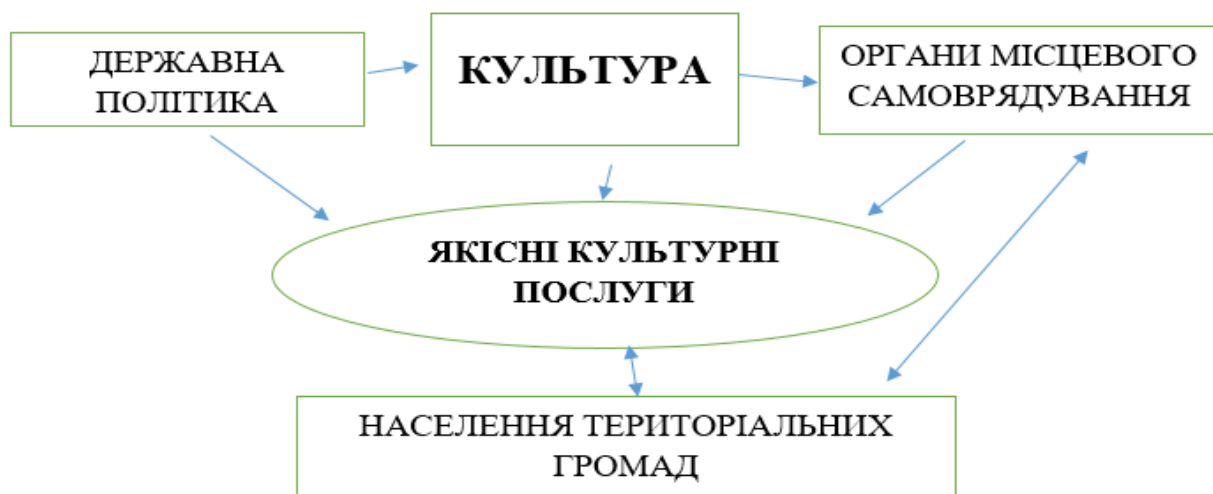


Рис. 1.2. Схема впливу центральних органів та органів місцевого самоврядування на забезпечення надання населенню якісних культурних послуг.

Джерело: складено автором

В аспекті впливу держави та органів виконавчої влади на розвиток галузі культури в умовах децентралізації влади, можна визнати основними результатами проведення реформи наступне:

1. Посилення ролі місцевих громад у культурному житті
2. Покращення фінансування культури на місцевому рівні
3. Модернізація культурної інфраструктури
4. Підвищення доступності культурних послуг
5. Залучення громадян до управління культурою
6. Збереження та популяризація місцевої культурної спадщини

Зупинимося на розгляді кожного окремого результату.

I. Посилення ролі місцевих громад у культурному житті

- *Збільшення автономії.* Завдяки реформі територіальні громади отримали більше повноважень щодо управління культурними закладами, організації місцевих культурних заходів та ініціатив. Це дозволило врахувати місцеві потреби та особливості при плануванні культурної діяльності та проведенні оптимізації закладів культури громади. Розглянемо це на прикладі територіальних громад Харківської області. Так, у перші місяці після об'єднання керівництвом Старосалтівської ТГ разом із Управлінням культури і туризму Харківської обласної державної адміністрації та працівниками обласних комунальних закладів – методичними центрами за напрямками культурної діяльності, було зроблено ґрунтовний аналіз необхідності збереження закладів культури, або їх перепрофілювання. Авторка дослідження здійснювала безпосередню участь у проведенні зазначеного аналізу, а також проведення реформування галузі культури у Харківській області, оскільки на той час працювала заступником директора Управління. Критеріями аналізу діяльності закладів культури Старосалтівської ТГ слугували кількість населення (враховувався вік та працездатність людей) кожного населеного пункту, наявність на території закладів освіти, підприємств та організацій, потреби людей на отримання культурних послуг, стан будівлі та площа закладу культури. Результатом спільної колективної роботи стало перепрофілювання Кирилівського сільського будинку культури, будівля якого є пам'яткою архітектури та знаходилась в аварійному стані, у спортивний комплекс. Було виготовлено проєктно-кошторисну документацію, проведено

державну експертизу. Вартість ремонту внутрішніх приміщень будівлі на той час складала 3 100 495 грн. Окрім коштів місцевого бюджету керівництвом Старосалтівської ТГ було залучено для ремонту приміщення спонсорські кошти у сумі 10 тис. грн., які надані ПСП ім. Т. Шевченка. Оскільки пріоритетним видом спорту мешканців населеного пункту був футбол, тому на території біля будинку культури було утворено футбольне поле, розміщені глядацькі трибуни, встановлені ворота. Глядацьку залу будинку культури було переобладнано у спортивну залу для занять футболом у зимовий період. В зв'язку із зменшенням кількості населення та відсутністю на території населеного пункту фінансово образуючих підприємств та закладів освіти, аварійний стан будівлі, відсутність опалення закладу доцільним було закрити Молодівський сільський будинок культури. Молодівську та Кирилівську сільські бібліотеки було запропоновано перевести у вивільнені будівлі колишніх сільських рад. Тобто, на прикладі Старосалтівської ТГ ми побачили дії органів місцевого самоврядування з реальної оцінки можливості громад з утримання комунального майна, раціонального використання коштів місцевого бюджету, стратегічного бачення культурного розвитку громади та необхідності проведення оптимізації закладів культури на місцевому рівні.

Ще одним позитивним прикладом оптимізації закладів культури в громадах стало об'єднання декількох закладів культури в одну комунальну установу. Наприклад, до реформи децентралізації влади всі бібліотеки районів входили до складу районних централізованих бібліотечних систем, яку очолював директор ЦБС, а філії очолювали завідувачі. Після утворення об'єднаних територіальних громад необхідності у великій кількості керівників бібліотечних закладів не було необхідності. До того, виникла проблема щодо організації та розподілу друкованої літератури (книги, газети, журнали тощо), матеріально-технічних засобів окремо для кожної бібліотеки. Слід зазначити, що відповідно до Закону України «Про культуру» призначення керівників закладів культури та мистецтв здійснюється за результатами конкурсного відбору. При цьому конкурс на заміщення посади керівника проводиться

лише за умови, що чисельність населення становить не менше 5 тис. осіб. У зв'язку з цим, ОМС ухвалили рішення про об'єднання всіх бібліотек спроможної територіальної громади в єдиний комунальний заклад – «Публічна бібліотека». За цією формою обирався один керівник комунального закладу, а всі завідувачі філіями ставали просто бібліотечними працівниками. Наприклад, у Мереф'янській ТГ основний офіс «Публічної бібліотеки» знаходився у центрі громади (м. Мерефа), колишні окремі бібліотеки-філії ЦБС Харківського району, які знаходились на території громади, стали відділами публічної бібліотеки за напрямками: національно-патріотичним, природно-екологічним, історичним тощо. У Дергачівській ТГ Харківської області внаслідок такого об'єднання у складі КЗ «Дергачівська публічна бібліотека» стали 12 сільських (селищних) бібліотек, а також Дергачівська бібліотека для дітей (всього 14). У Солоницівській ТГ окрім об'єднання бібліотек утворили КЗ «Центр культури та дозвілля Солоницівської селищної ради», до складу якого окрім центрального офісу (колишній Вільшанський селищний будинок культури) увійшли 6 філій (5 будинків культури та 1 клуб).

- *Розвиток місцевих культурних ініціатив.* Завдяки децентралізації громади змогли ініціювати та реалізувати культурні проєкти, які раніше були неможливими через централізовану систему управління. Якщо раніше Управлінням культури і туризму ХОДА затверджувався План проведення основних обласних культурно-мистецьких заходів в Харківській області, точні дати та місце проведення заходів на території області, то з моменту утворення спроможних громад ОМС отримали можливість втілювати в життя власні культурні проєкти, залучати громадськість та спонсорські організації, запрошувати представників з територіальних громад різних регіонів і навіть закордонних гостей. Так, наприклад, в області з'явилися фестивалі полуниці та винограду у м. Ізюм, які користувалися великим попитом серед туристів.

У Шумській ТГ на Тернопільщині [204] було облаштовано алею біля міського будинку культури яка, хоча і знаходилася на центральній вулиці, але не використовувалася містянами. На цій території встановили чотири павільйони для

надання в оренду підприємцям та творчим майстрам громади для розвитку бізнесу, популяризації народної творчості регіону, залучення туристів та додаткового надходження коштів до місцевого бюджету.

У Доброславській ТГ на Одещині [160] завдяки ініціативі місцевих жителів при підтримці керівництва громади з'явився та став традиційним фестиваль «Доброславські Миколаї». Окрасою фестивалю стало щорічне створення новорічної ялинки з різних матеріалів (2017 р. – із 24 тис. олівців, 2018 р. – із лазерних дисків, 2019 р. – із морських мушель, 2020 р. – із сухого кленового листа).

Отже, реформа децентралізації в Україні суттєво посилила роль місцевих громад у сфері культури, надавши їм ширші повноваження щодо самостійного ухвалення рішень у сфері управління культурними процесами. З наведених прикладів ми бачимо, як громади:

1. *Реально оцінюють свої ресурси:* проводять аналіз потреб населення, технічного стану будівель, демографічної ситуації – і на основі цього приймають рішення щодо перепрофілювання або закриття закладів культури.
2. *Оптимізують управління:* відбувається об'єднання бібліотек, клубів в єдині комунальні установи з єдиним керівництвом, що дозволяє ефективніше використовувати фінансові та кадрові ресурси.
3. *Розвиток культурних ініціатив:* громади почали реалізовувати унікальні культурні проєкти, залучаючи як місцевих жителів, так і гостей з інших регіонів та країн.

Таким чином, децентралізація дала змогу місцевим громадам проявити стратегічне мислення, ініціативність та креативність у розвитку культури, водночас забезпечуючи більш раціональне використання ресурсів.

II. Покращення фінансування культури на місцевому рівні

- *Збільшення бюджетів громад.* Децентралізація сприяла збільшенню місцевих бюджетів, частина з яких спрямовується на розвиток культури. Громади отримали можливість інвестувати в модернізацію закладів культури, організацію культурних

заходів та підтримку місцевих ініціатив. Так, на Харківщині завдяки збільшенню коштів, виділених на культуру, у КЗ «Дергачівський будинок культури» та КЗ «Чугуївський будинок культури» з'явилися студії звукозапису в яких аматорські колективи громади мали можливість записувати фонограми пісень і, навіть, цілих театралізованих вистав для масових свят громади. У межах обласного конкурсу «Разом у майбутнє» для Лозівського Палацу культури було придбано музичні інструменти для муніципального духового оркестру. Також Палац отримав портативні рації та планшети для ведучих. За рахунок залучення грантових коштів GIZ (Німеччина) вдалося провести ремонт сцени у Палаці культури м. Первомайський (Златопіль), придбати звукове та сценічне обладнання.

У с. Машів Вишнівської сільської громади на Волині [116] у будівлі, яку вкінці XIX століття збудувала родина польських панів Голубовських, було відкрито публічний простір «Вільна думка». За рахунок коштів місцевого бюджету було зроблено капітальний ремонт будівлі (стеля, вікна, санвузол), закуплено книги для бібліотеки. Завдяки Проєкту USAID «ГОВЕРЛА» придбано меблі та техніку.

- *Грантові програми і проєкти.* У результаті децентралізаційних процесів з'явилися нові інструменти фінансування культурних ініціатив, зокрема шляхом участі у місцевих та міжнародних грантових програмах, що стимулювало громади активніше залучати фінансові ресурси для розвитку культурної сфери. Так, у 2018 році завдяки перемозі в конкурсі культурно-мистецьких проєктів «Малі міста – великі враження», ініційованому Міністерством культури України, у м. Чугуєві Харківської області було проведено «Репінський пленер». У межах заходу написано 227 художніх робіт, реалізовано проєкт доповненої реальності «Експерсії містом з Іллею Репіним» та зафіксовано два національних рекорди України. Співфінансування проєкту – 200 тис. грн. Участь у Пленері взяло 127 учасників та більше 8 000 глядачів. У с. Шарівка Богодухівського району Харківської області в проєкті «Культурний ХАКАТОН» взяло участь 350 учасників та понад 4000 глядачів. Співфінансування проєкту також складало 200 тис. грн. Проведення заходів проєктів дозволило відкрити на території

Харківщини нові туристичні маршрути, культурно-освітні та рекреаційні локації, спрямовані на розвиток культурної і туристичної привабливості регіону. У наступному 2019 році вже три громади Харківської області отримали фінансування від МКУ на суму 1 020 000 грн. А саме, Зміївська громада Харківської області з проектом «NAMETFEST. Наметова подорож за враженнями» отримали від МКУ 170 тис. грн. Фінансування з міського бюджету – 104 тис. грн. У проєкті взяли участь 100 осіб та 7000 глядачів. Мереф'янська міська ТГ Харківської області перемогла з проектом «Проведення культурно-спортивного фестивалю «SPORTS KOZAK» та отримала на реалізацію проєкту від МКУ 350 тис. грн. Фінансування з міського бюджету складало 100 тис. грн. Спонсорські кошти – 46 400 грн. Кількість учасників – 189 осіб, глядачів 932 особи. Чугуївська міська ТГ на реалізацію грантового проєкту «Фестиваль «Місто у безмірі барв» отримало від МКУ 5000 тис. грн. Фінансування з міського бюджету – 388 850 грн. Спонсорські кошти – 204 тис. грн. Обсяг інфраструктурної субвенції – 300 тис. грн. Кількість учасників – 170 осіб, глядачів – 2 500 осіб. Активну участь брали територіальні громади в обласних конкурсах проєктів від Харківської обласної ради. Наприклад, завдяки перемозі у конкурсі міні-проєктів Харківської обласної ради «Разом у майбутнє» (2018 рік) історико-археологічний музей-заповідник «Верхній Салтів» імені В. О. Бабенка Вовчанського району отримав фінансову підтримку у розмірі 287 тис. грн. на створення на базі музею цілорічного центру подієвого історико-археологічного туризму, Дворічанський краєзнавчий музей – 149 тис. грн., Ізюмський краєзнавчий музей імені М. В. Сібільова – 162,4 тис. грн., Сахновщинський історико-краєзнавчий музей разом з об'єднанням інвалідів «Союз чорнобильців України» – 275,5 тис. грн.

Отже, реформа децентралізації значно покращила фінансування культурної сфери на місцевому рівні, що позитивно вплинуло на розвиток культурного середовища у громадах. Основні досягнення:

1. *Збільшення місцевих бюджетів:* Громади отримали більше коштів для підтримки культури, зокрема для модернізації інфраструктури (наприклад, студії

звукозапису, сценічне обладнання, музичні інструменти), організації свят і фестивалів, підтримки творчих колективів.

2. *Активне залучення грантів:* Місцеві громади почали активно користуватися можливостями національних і міжнародних грантових програм. Це дало змогу реалізувати масштабні культурні проекти, що підвищили туристичну привабливість регіонів (наприклад, «Репінський пленер», «SPORTS KOZAK», «NAMETFEST»).

3. *Співфінансування та спонсорська підтримка:* Фінансування проєктів відбувалося не лише за рахунок держави, а й завдяки місцевим бюджетам, спонсорам, міжнародним організаціям. Такий підхід забезпечив сталість та масштабність заходів.

4. *Інфраструктурний розвиток музеїв і культурних центрів:* Завдяки програмам на кшталт «Разом у майбутнє» музеї Харківської області отримали кошти на розвиток подієвого туризму, збереження історичної спадщини та розширення культурно-освітньої діяльності.

Таким чином, децентралізація відкрила нові фінансові горизонти для місцевої культури, зробивши її не лише більш доступною, але й динамічною, конкурентоспроможною та привабливою для широкої аудиторії.

III. Модернізація культурної інфраструктури

- *Ремонт та реконструкція закладів культури.* Завдяки додатковим фінансовим ресурсам багато закладів культури в Харківській області були відремонтовані або модернізовані. Це включає оновлення будинків культури, бібліотек, музеїв, що дозволило підвищити якість надання культурних послуг. Так, наприклад, у 2018-2019 році було відремонтовано Лозівський міський Палац культури, будівля якого не знала ремонту 40 років. У будівлі закладу культури було замінено вікна на металопластикові, утеплено фасад першого поверху, виконано улаштування прилеглої території бруківкою, відремонтовано стелю та підлогу, тощо. Нажаль, під час ворожого обстрілу росіянами 20.05.2022 року внаслідок прямого влучання Палац було знищено, як і багато закладів культури в області. Також капітальні ремонти були

проведені у Кегичівському будинку культури, Богодухівському будинку культури та інш.

- *Створення культурних просторів.* Деякі громади Харківської області змогли створити нові культурні центри, арт-простори, де проводились культурні заходи, освітні програми та виставки. Завдяки цьому у Харківській області з'явилась ціла мережа молодіжних та освітніх ХАБів, яка продовжує функціонувати і до теперішнього часу. Серед них, найактивнішими були ХАБи у м. Ізюм, м. Первомайський (Златопіль), м. Балаклія, м. Валки, сел. Рогань, Новій Водолазі та інш.

У Царичанській територіальній громаді Дніпропетровської області [206] за підтримки Програми USAID DOBRE відкрили медіацентр із коворкінгом. Цей простір вже став комунікаційним майданчиком для місцевих жителів, влади та бізнесу. Основна його ідея – це бути почутими у громаді, підтримати місцевий бізнес для розвитку, сприяти молоді познайомитися з новою професією. За кошти громади в приміщенні зробили ремонт, обладнали чотири кімнати. В одній із них облаштували велику світлу фотостудію, тут, до речі, вже почалися новорічні фотосесії. Програма USAID DOBRE зі свого боку передала спеціальне професійне відео- та фото обладнання, а також меблі на суму 1,3 мільйона грн. Це фотокамери, освітлення, комп'ютери для монтажу та інше.

Отже, модернізація культурної інфраструктури в умовах децентралізації стала ключовим чинником підвищення якості культурних послуг у територіальних громадах. Основні результати:

1. *Ремонт та реконструкція закладів культури:* Завдяки збільшеним фінансовим можливостям громади змогли оновити застарілі об'єкти культури. Наприклад, Лозівський Палац культури вперше за 40 років отримав капітальний ремонт, що включав заміну вікон, утеплення фасаду, оновлення підлоги та стелі. Такі заходи значно покращили умови для проведення культурних подій. Попри втрату

багатьох закладів через військові дії, вже проведені оновлення мали великий позитивний вплив на культурне життя.

2. *Створення нових культурних просторів:* Окрім ремонту старих об'єктів, громади активно створювали нові центри культурної активності – молодіжні ХАБи, арт-простори, які стали осередками неформальної освіти, культурного дозвілля та творчості. Вони з'явилися навіть у малих містах і селищах (Ізюм, Первомайський (Златопіль), Валки, Рогань, Нова Водолага), що свідчить про широке охоплення та інноваційний підхід до культурного розвитку.

Таким чином, модернізація культурної інфраструктури завдяки децентралізації не лише покращила технічний стан закладів, а й створила нові формати культурної взаємодії з населенням, відкривши більше можливостей для громади.

IV. Підвищення доступності культурних послуг

- *Розширення доступу до культури.* Децентралізація дозволила громадам ефективніше організовувати культурні заходи, роблячи їх доступнішими для населення. Це включає проведення місцевих фестивалів, свят, виставок, концертів. Кожна громада, маючи власні ресурси, активно долучала до заходів місцеве населення з метою об'єднання під час культурних заходів людей різних населених пунктів в єдину і міцну родину.

- *Розвиток культурно-освітніх програм.* Громади активно впроваджують культурно-освітні програми, спрямовані на розвиток дітей і молоді, залучення населення до культурного життя, підвищення рівня культурної обізнаності. Для населення у закладах культури стали проводитися семінари та тренінги в рамках проєктів «Неформальна освіта», різноманітні майстер-класи. Особливої значущості набуло проведення майстер-класів та тренінгів із психологічної підтримки дітей, дорослих, внутрішньо-переміщених осіб (ВПО) під час воєнних дій 2022-2024 років.

Отже, децентралізація сприяла значному підвищенню доступності культурних послуг для населення, що стало важливою умовою інтеграції культури в повсякденне життя громади. Основні напрями змін:

1. *Розширення участі населення в культурному житті:* Громади отримали змогу самостійно організовувати культурні події, враховуючи локальні традиції, інтереси та потреби мешканців. Це дозволило зробити культуру ближчою до людей як географічно, так і емоційне через участь у фестивалях, концертах, виставках і громадських ініціативах.

2. *Культурно-освітні ініціативи:* Важливим напрямом стало запровадження програм неформальної освіти, які включали майстер-класи, тренінги, семінари, особливо для дітей, молоді, а також внутрішньо переміщених осіб. Програми психологічної підтримки в умовах війни виконали важливу соціальну функцію, використовуючи культуру як інструмент зцілення і згуртування.

Таким чином, децентралізація не лише розширила доступ до культури, а й змінила її роль – із формального сервісу на потужний засіб єднання, освіти та психологічної підтримки в громадах.

V. Залучення громадян до управління культурою

- *Громадські ініціативи.* Завдяки децентралізації, жителі громад стали активніше брати участь у культурному житті, ініціювати проекти та брати участь в їхньому обговоренні. Це сприяло формуванню більш активного і відповідального громадянського суспільства. Так, наприклад, завдяки ініціативі групи активістів «Сковорода Крок» при підтримці керівництва Височанської ТГ у селищі Бабаї було облаштовано пішохідний туристичний маршрут «Стежка Сковороди – мандрівка джерелами». Завдяки активістам Височанської, Безлюдівської, Мереф'янської ТГ спеціалісти Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна розробили проект створення на території громад спільного природного ландшафтного парку «Смарагдове джерело», який жваво обговорювався депутатським корпусом перелічених громад, громадськістю, ЗМІ та представниками обласної влади. Метою проекту є збереження 6000 га природоохоронної території, де мешкають червонокнижні тварини та унікальні рослини.

У Міжгірській громаді на Закарпатті [180] за ініціативи місцевої спільноти було реалізовано проєкт з відновлення культурної спадщини – відбудовано греко-католицьку церкву в селі Майдан. За кошти місцевого бюджету було зроблено архітектурне проєктування з використанням історичних джерел. Місцеві мешканці зібрали кошти на ремонт, розібрали стару будівлю клубу та почали будувати церкву за проєктом.

- *Партнерство з місцевими організаціями.* Громади почали тісніше співпрацювати з місцевими громадськими організаціями, культурними асоціаціями та приватними ініціативами для реалізації спільних культурних проєктів. Завдяки такій співпраці органи місцевого самоврядування змогли покращити матеріально-технічну базу закладів культури (наприклад, Солоницівська селищна рада отримала від БФ «Майбутнє будуємо разом» 30 ноутбуків для клубних закладів та музичної школи громади).

Отже, децентралізація у сфері культури посилила роль громадян в управлінні культурними процесами, сприяючи розвитку активного громадянського суспільства на місцевому рівні. Основні аспекти цього процесу:

1. *Зростання громадської ініціативності:* Завдяки відкритості влади та доступності ресурсів, мешканці громад активніше ініціюють культурні проєкти. Вдалим прикладом є «Стежка Сковороди» у Бабаях, створена за ініціативи активістів та підтримки місцевої влади, що демонструє ефективність горизонтальних зв'язків у громаді.

2. *Громадське обговорення культурних рішень:* Населення долучається до прийняття рішень щодо збереження культурної і природної спадщини, як це сталося з проєктом природного парку «Смарагдове джерело». Це сприяє створенню умов для прозорості, відкритості та відповідальності органів влади перед громадою.

3. *Партнерство з організаціями та бізнесом:* Громади активно співпрацюють з громадськими фондами та благодійниками, що дозволяє модернізувати інфраструктуру та наповнити заклади культури новим змістом.

Наприклад, Солоницівська громада отримала технічну підтримку у вигляді ноутбуків, що суттєво підвищило якість надання культурних та освітніх послуг.

Отже, залучення громадян до управління культурною сферою в умовах децентралізації підвищило ефективність прийняття рішень, активізувало місцеві громади та сприяло сталому розвитку культури.

VI. Збереження та популяризація місцевої культурної спадщини

- *Захист культурної спадщини.* Завдяки децентралізації громади отримали більше можливостей для збереження та популяризації місцевої культурної спадщини. Це включає реставрацію пам'яток, організацію музейних експозицій, проведення історико-культурних досліджень. Наприклад, у 2018 році завдяки ініціативі працівників КЗ «Харківський історичний музей ім. М. Ф. Сумцова» при підтримці Харківської обласної державної адміністрації на території Малоданилівської ТГ відкрили перший в Україні музей, заснований в умовах об'єднаної територіальної громади – сучасний Музей пам'яті жертв Голодомору. Експозиція закладу містить понад 60 оригінальних експонатів, серед яких рідкісні речі, документи та світлини того часу, зібрані з різних куточків Харківщини.

У Новокаховській міській ТГ на Херсонщині [26] архітектором громади та місцевими мешканцями було відреставроване орнаменти на 10 будівлях зі 120, що є в громаді, а також видано буклет «Кам'яні вишиванки» за кошти гранту Британської ради. Пізніше, у 2018 році міський відділ культури і туризму виграв грант на популяризацію відреставрованих орнаментів, а також за кошти УКФ було створено сайт та видано книгу про «кам'яні вишиванки» Нової Каховки.

- *Підтримка народних традицій.* Громади активно працюють над збереженням і популяризацією місцевих народних традицій, ремесел, фольклору через організацію тематичних свят, ярмарків, майстер-класів. Особливою популярністю серед населення Харківщини користувалися Великий Слобожанський ярмарок у м. Харків, ярмарки на Масницю, свята Івана Купала та осінні ярмарки в громадах Харківщини. Під час кожного заходу місцеві фольклорні колективи та майстри декоративно-ужиткового

мистецтва демонстрували народні традиції, пісні та обряди, характерні для цієї місцевості. Особливого колориту добавляли виступи народних аматорських колективів на фестивалях, що стали традиційними – «Печенізьке поле» (Печенізька ТГ), «Весілля в Малинівці+» (Малинівська ТГ), «Покуть» (м. Харків), «Містерії Купала» (Золочівська ТГ), «Сад пісень Сковороди» (Височанська ТГ), «Феєрія на Івана Купала» (Зміївська ТГ) та інш.

У межах децентралізації територіальні громади України значно активізували діяльність із *збереження та популяризації місцевої культурної спадщини*, реалізуючи проекти, які не лише підтримують історичну пам'ять, а й сприяють самоідентифікації населення.

1. *Захист історичної пам'яті*: Децентралізація дозволила громадам створювати нові культурні об'єкти, що вшановують історичні події та персоналії. Відкриття Музею пам'яті жертв Голодомору в Малоданилівській ТГ стало знаковим прикладом локальної ініціативи, реалізованої за підтримки обласної влади, що зміцнює національну пам'ять на місцевому рівні.

2. *Живе збереження народної культури*: Громади активно організовують свята, ярмарки, фестивалі, де відтворюються місцеві традиції, пісні, ремесла, фольклор. Масові заходи на кшталт «Печенізьке поле», «Весілля в Малинівці+», «Містерії Купала» не тільки популяризують культуру, а й стають каталізаторами внутрішнього туризму та розвитку креативних індустрій.

Отже, децентралізація сприяла відродженню локальної історичної та культурної ідентичності, надавши громадам реальні важелі для захисту спадщини й трансляції її наступним поколінням у сучасному форматі.

Разом з цим, слід зазначити, що Законом України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» (№ 157-19 від 5 лютого 2015 р.) встановлено, що територіальні громади, що володіють належними фінансовими можливостями, розвиненою інфраструктурою та достатнім кадровим потенціалом, зобов'язані надавати населенню високоякісні послуги у сферах освіти, культури, охорони

здоров'я, соціального забезпечення, житлово-комунальної інфраструктури, безпеки та в інших напрямках. Але до середини 2016 року реформа децентралізації впроваджувалася без належного врахування культурного компоненту. У більшості нормативно-правових актів, концепціях і програмах культура згадувалася лише загально, без конкретних заходів для вирішення наявних проблем. Це призвело до скорочення мережі закладів культури, особливо в сільській місцевості.

Результати реформи децентралізації у сфері культури відображено на схемі «Основні результати проведення реформи децентралізації в Україні у сфері культури» (рис. 1.4., Додаток Г) [с. 280].

Отже, ґрунтовне дослідження специфіки реалізації державної культурної політики в сучасних умовах дозволяє визначити ключові напрями подальшого реформування цієї сфери, а також окреслити інструменти та механізми підвищення ефективності публічного управління культурною сферою з урахуванням змін адміністративно-територіального устрою та процесу формування об'єднаних територіальних громад в Україні.

Із огляду на євроінтеграційний напрям, обраний Україною, а також потребу адекватно реагувати на сучасні виклики, постає нагальна необхідність у модернізації як культурної політики держави, так і культурних моделей, що склалися в українському суспільстві. Без такої трансформації неможливо повноцінно інтегруватися в європейський простір і долучитися до життя євроспільноти, а також адаптуватися до глобальних економічних і соціальних змін. Усвідомлення того, що культура охоплює весь спосіб сприйняття, осмислення та освоєння реальності, характерний для певної спільноти, дає підстави стверджувати: сталий розвиток можливий лише за умови включення культурних чинників у стратегії розвитку [32].

У контексті проєвропейського курсу розвитку України найперше, що має передбачати така оновлена модель діяльності вітчизняних закладів культури, є їх *перетворення*, відповідно до принципів демократичності, демократизації та децентралізації:

– з майданчиків демонстрації готового культурного продукту, де існує певна монополія на культурне самовираження, яка належить здебільшого тим, хто має статус митця або іншого професіонала у сфері культури

– на відкриті публічні простори для комунікації та творчості, які забезпечують не тільки доступ до культурних надбань, але й можливості культурного самовираження та участі всіх членів місцевої спільноти в її культурному житті.

Вважаємо, що це відкриє можливості для України поступово відмовитися від застарілого уявлення про культуру як про щось «особливе», відокремлене від повсякденного життя і реальних потреб людини.

Як справедливо зазначають визнані експерти у сфері культурної політики Франсуа Матарассо та Чарльз Лендрі, справжньою основою культурного розвитку є повсякденне життя в громадах – щоденна, на перший погляд буденна активність мільйонів людей, яка спонукає їх відвідувати концерти, театри, виставки або ж займатися культурною самореалізацією через освіту чи громадську участь. Саме ці численні, хоча й менш помітні ініціативи в сукупності створюють більший культурний ефект, ніж один відомий на весь світ музей [104].

У цьому контексті сучасна стратегія розвитку культурних інституцій в Україні має бути зорієнтована насамперед на потреби місцевих громад як реальних осередків культурного життя та ключових рушіїв державного поступу, що володіють правом самостійно формувати свій добробут і напрямки локального розвитку. Це повністю узгоджується з цілями масштабної реформи децентралізації, що реалізовувалася в Україні і залишається одним із пріоритетних напрямів державної культурної політики.

1.3. Механізми публічного управління у сфері культури з надання послуг населенню

За визначенням А. Мойсіяхи, механізми державної політики – це законодавчо закріплений комплекс інструментів, засобів та інших елементів, призначених для практичного втілення управлінських рішень з метою досягнення конкретних політичних цілей [117, с. 168].

Багато науковців виділяють такі основні механізми державного управління: правовий, організаційний, фінансовий, кадровий, політичний, інформаційний, мотиваційний та інші. Частина дослідників вважає, що механізми публічного управління включають класифікаційні ознаки механізмів державного управління і фактично є їх складовою. Наприклад, І. П'ятничук [159] пропонує класифікувати механізми публічного управління за ознаками та видами. До ознак вона відносить: комплексність, функціональне призначення, рівень державного управління, специфіку побудови механізмів публічного адміністрування, об'єкти та суб'єкти управління, напрями та види управлінської діяльності. Що стосується видів механізмів публічного управління, то на думку І. П'ятничук, вони поділяються на комплексні, економічні, організаційні, політичні, правові, мотиваційні, кадрові, інформаційні, комунікаційні тощо.

Варто підкреслити, що ще у проєкті Закону України «Про Концепцію державної культурної політики в галузі культури на 2004-2006 роки» було чітко визначено механізми її реалізації. Вони передбачали: запровадження демократичних підходів в управлінні та підвищення ефективності культурно-мистецького менеджменту; реформування законодавчої бази з метою створення умов для розвитку культурних і мистецьких сфер та культурних індустрій; удосконалення механізмів бюджетного фінансування й посилення державної фінансової та майнової підтримки програм;

розбудову інформаційного простору, популяризацію національних культурних і духовних надбань та зміцнення міжнародного іміджу української культури.

На жаль, ці положення не були включені до Закону України «Про Концепцію державної політики в галузі культури на 2005-2007 роки» від 3 березня 2005 року №2460-IV. Водночас, наведені формулювання й досі активно застосовуються фахівцями культурної сфери у своїй практичній діяльності [66].

Як відомо, для ефективної реалізації державної політики у сфері культури з надання якісних культурних послуг населенню використовуються комплекс відповідних організаційно-управлінських, нормативно-правових, фінансово-економічних, соціально-психологічних заходів, способів, форм, методів, принципів, інструментів, за допомогою яких реалізується державна політика та державно-управлінській вплив на систему надання культурних послуг населенню.

Щоб забезпечити доступ до культурних благ, зберегти та популяризувати культурну спадщину, розвивати креативні індустрії, держава використовує різні механізми та інструменти державної політики – фінансову та інституційну підтримку, правове регулювання, участь громадськості й систему зворотного зв'язку (рис. 1.5.).



Рис. 1.5. Механізми державної культурної політики

Джерело: складено автором

Отже, проаналізуємо кожний з механізмів державної культурної політики, представлений на рис. 1.5.

ФІНАНСОВА ПІДТРИМКА є критично важливою для забезпечення стабільного функціонування закладів культури, збереження та популяризації культурної спадщини, розвитку творчого потенціалу суспільства, підвищення доступності культурних послуг для населення, а також для стимулювання інновацій у сфері культури. Фінансова підтримка у сфері культури означає надання коштів або інших ресурсів з боку держави, місцевих органів влади, приватних осіб або організацій для забезпечення функціонування та розвитку закладів культури. Це може включати різні форми підтримки, спрямовані на збереження, модернізацію та

розширення можливостей таких закладів, як музеї, театри, бібліотеки, будинки культури, галереї, художні або мистецькі школи та інші. Наприклад, з державного бюджету надається фінансова підтримка у вигляді грантів Президента України, МКСК України для молодих діячів у сфері театрального, музичного, циркового, образотворчого мистецтва та кінематографії, а також молодим письменникам і майстрам народного мистецтва для створення і реалізації творчих проєктів. Із Державного або місцевих бюджетів виділяються витрати на погашення заборгованості з виплати заробітної плати, оплати комунальних послуг державним (комунальним) підприємствам, суб'єктам підприємництва. Наприклад, у Харківській області фінансова підтримка з обласного бюджету надається обласним комунальним закладам – 5 театрам, філармонії, 2 мистецьким колективам. Важливою складовою є залучення приватних інвестицій через механізми державно-приватного партнерства.

Бюджетне фінансування. Державні та місцеві бюджети виділяють кошти для забезпечення поточної діяльності закладів культури; фінансове забезпечення покриття операційних витрат, пов'язаних з поточною діяльністю, включаючи оплату праці працівників, комунальні послуги, закупівлю матеріалів та обладнання. Фінансування може бути спрямоване на конкретні проєкти, такі як реставрація історичних будівель, пам'ятників, проведення культурних заходів, виставок або фестивалів. Бюджетне фінансування проводиться згідно затверджених програм, наприклад, соціально-економічного та культурного розвитку області на певний період часу, або галузевої програми – програми розвитку культури. Так, на сьогоднішній день на Харківщині діють дві обласні програми, затверджені Харківською обласною радою. Це «Програма економічного і соціального розвитку Харківської області на 2025 рік», затверджена XXX сесією Харківської обласної ради VIII скликання від 24 грудня 2024 року №1045- VIII та «Програма розвитку культури, туризму та охорони нерухомої культурної спадщини Харківської області на 2024 – 2028 роки», затверджена XX сесією Харківської обласної ради VIII скликання від 23 грудня 2023

року №730-VIII. Кожна територіальна громада має подібні програми, затверджені на сесії місцевими радами.

Гранти та субсидії. Заклади культури отримують фінансування у вигляді грантів для реалізації проєктів або програм, що стимулюють розвиток культурної діяльності, підтримку творчих ініціатив та популяризацію культури. Субсидії можуть виділятися для покриття частини витрат на утримання закладів культури або реалізацію культурних програм. Наприклад, завдяки грантовому проєкту Міністерства культури України «Малі міста – великі враження» у 2019 році з великим успіхом було проведено 71 культурно-мистецький проєкт у малих містах 22 областей України. Дія проєктів була спрямована на відродження традицій, культурної спадщини та створення унікальних стратегій для розвитку невеликих територіальних одиниць України. Було виділено кошти з Державного Бюджету у сумі 39 723 176 грн., співфінансування з обласних бюджетів – 22190009,00 грн, співфінансування з міських бюджетів – 13460045,88 грн., інфраструктурна субвенція – 4300000,0 грн, спонсорські кошти – 4612818,95 грн., інші кошти – 400000,0 грн. [102].

Державно-приватне партнерство (ДПП). Відповідно до частини 1 статті 1 Закону України «Про державно-приватне партнерство», державно-приватним партнерство – це форма партнерства між державою Україна, Автономною Республікою Крим, територіальними громадами через їхні державні органи та ОМС (державні партнери) і юридичними особами, які не є державними або комунальними підприємствами, або фізичними підприємцями (приватні партнери). Ця співпраця відбувається на підставі договору, передбаченого цим Законом та іншими нормативними документами, і відповідає визначенням у Законі ознакам ДПП [67]. Залучення приватних інвесторів до фінансування культурних проєктів здійснюється через механізми ДПП. Основні цілі такої співпраці включають розвиток соціальних послуг, таких як будівництво та утримання культурних закладів та парків, покращення якості культурних послуг, а також зменшення або стабілізацію вартості цих послуг для населення. Важливо, що приватні особи (спонсори або меценати) або

організації можуть надавати фінансову підтримку у формі благодійних внесків, сприяти розвитку закладів культури та реалізації їхніх проєктів, але держава /територіальна громада зберігає відповідальність за повне забезпечення надання послуги. Слід зазначити, що внески від приватних партнерів можуть бути спрямовані на розвиток окремих напрямків культурної діяльності, збереження культурної спадщини, або підтримку молодих талантів.

Доходи від власної діяльності. Заклади культури можуть отримувати доходи від надання платних послуг – продажу квитків, організації виставок, концертів, надання додаткових послуг (наприклад, оренда приміщень, проведення майстер-класів, оренда музичної апаратури або сценічних костюмів тощо), при цьому частина отриманих доходів може використовуватися для фінансування поточної діяльності та розвитку закладу. Варто зазначити, що відповідно до частини першої статті 26 Закону України «Про культуру», порядок надання платних послуг закладами культури, які належать до державної або комунальної власності, затверджується центральним органом виконавчої влади, відповідальним за формування державної політики у сфері культури (наказ Міністерства культури України від 1 грудня 2015 р №1004/1113/1556 «Про затвердження Порядку визначення вартості та надання платних послуг закладами культури, заснованими на державній та комунальній формі власності»)) (табл. 2.1., Додаток Д) [п. 38., с. 316]. Перелік платних послуг, які можуть надаватися закладами культури, затверджується Кабінетом Міністрів України (постанова Кабінету Міністрів України від 12 грудня 2011 року №1271 «Про затвердження переліку платних послуг, які можуть надаватися закладами культури, заснованими на державній та комунальній формі власності» (із змінами)). Щорічний розмір оплати за ці послуги визначаються безпосередньо закладом культури (як юридичною особою) або відповідним ОМС.

Інвестиції в інфраструктуру. Фінансова підтримка може включати інвестиції в модернізацію та розширення культурної інфраструктури, такі як будівництво нових закладів культури, реконструкція та оновлення існуючих об'єктів. Інвестиції дають

змогу створити повноцінні умови для розвитку мистецтва та культури, а також забезпечити громадянам можливість духовного збагачення і доступ до високоякісних культурних послуг. Основними пріоритетами модернізації культурної сфери є створення нових і покращення доступності та якості вже існуючих закладів культури; розвиток системи надання культурних послуг населенню; залучення інвестицій як на регіональному, так і на міжнародному рівнях, а також вдосконалення механізмів фінансування культурної інфраструктури.

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ. Послугуючись поняттям «нормативно-правове регулювання», ми розуміємо під ним розробку і прийняття законів та нормативних актів, що регулюють діяльність у сфері культури (табл. 1.2., Додаток Д) [с. 286-303], захищають інтелектуальну власність, забезпечують дотримання етичних стандартів у сфері культури, визначають правила гри на ринку культурних послуг (Табл. 1.3, Додаток Д) [с. 304-313]. Окрім цього варто наголосити, що нормативно-правове регулювання створює правову основу для забезпечення доступності та якості культурних послуг, захисту культурної спадщини, розвитку національної культури, підтримки творчих ініціатив та культурного розмаїття. Його метою є реалізація дієвої державної політики у сфері культури та формування належних умов для розвитку культурної діяльності на всіх рівнях.

Закони та нормативні акти. Закон є нормативно-правовим актом, який приймається Верховною Радою України та має найвищу юридичну силу в системі законодавства країни. У контексті культурної сфери закони регулюють фундаментальні аспекти діяльності, зокрема, гарантування конституційного права громадян на доступ до культурних цінностей, визначення правових основ діяльності закладів культури та формування засад державної культурної політики. Особливе значення мають положення, що стосуються організації та надання культурних послуг, оскільки вони визначають механізми доступності, якості та фінансування таких послуг. Зокрема, Закон України «Про культуру» окреслює базові засади культурної політики, закріплює конституційне право громадян на доступ до культурних

цінностей, ідентифікує суб'єктів культурної діяльності, визначає умови функціонування закладів культури, принципи державної підтримки та забезпечує нормативно-правове підґрунтя для розвитку системи культурних послуг.

Основні типи законів і нормативних актів у сфері культури:

1. Закони: Закон – це нормативно-правовий акт, що приймається Верховною Радою України і має вищу юридичну силу. Закони у сфері культури регулюють основні аспекти культурної діяльності, такі, як права громадян на доступ до культурних благ, задекларованих у Конституції України, умови функціонування закладів культури, принципи державної політики у сфері культури тощо. Наприклад, Закон України «Про культуру» встановлює основи культурної політики, визначає суб'єкти культурної діяльності, принципи державної підтримки культури та регулює інші ключові аспекти цієї сфери.

2. Підзаконні акти у сфері культури:

2.1. Постанови Кабінету Міністрів України – акти, що приймаються урядом для деталізації та виконання положень законів. Вони можуть регулювати конкретні питання, такі, як порядок надання певних видів культурних послуг, вимоги до організації культурних заходів, ліцензування діяльності у сфері культури тощо. Типовий приклад, Постанова Кабінету Міністрів України від 24.10.2012 р. №984 «Про затвердження Порядку формування базової мережі закладів культури» визначає основні вимоги до формування органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування базової мережі закладів культури [154].

2.2. Накази та інструкції Міністерства культури та стратегічних комунікацій України – документи, що видаються Міністерством для реалізації державної культурної політики. Вони можуть містити детальні правила щодо функціонування закладів культури, проведення культурних заходів, управління культурною спадщиною тощо. Типовим прикладом є наказ Міністерства культури та інформаційної політики України від 07.08.2024 р №548 «Про гранти Президента України молодим діячам у галузі образотворчого мистецтва для створення і реалізації

творчих проєктів», який забезпечує реалізацію творчого проєкту «Вільний політ: пластичні варіації форми та простору. Монументальний живопис» художника ГРАБКА Івана В'ячеславовича та фінансування заходу.

3. Локальні нормативні акти:

3.1. Рішення органів місцевого самоврядування – акти, що приймаються місцевими радами або виконавчими органами. Вони можуть встановлювати правила та вимоги до надання культурних послуг на місцевому рівні, регулювати діяльність комунальних закладів культури, визначати порядок фінансування місцевих культурних програм та ініціатив. Прикладом підтримки закладів культури можна вважати рішення XLII сесії VIII скликання Височанської селищної ради від 02 липня 2024 року «Про внесення змін та доповнень до Програми розвитку КОМУНАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ «ПУБЛІЧНА БІБЛІОТЕКА Височанської селищної ради ХАРКІВСЬКОГО РАЙОНУ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ» на 2022 – 2024 роки» (1.1., Додаток Е) [с. 340-341].

3.2. Положення, статuti закладів культури – внутрішні документи, що регулюють діяльність конкретних закладів культури, такі, як театри, бібліотеки, музеї, будинки культури тощо. Вони визначають порядок надання послуг, права та обов'язки працівників, правила взаємодії з користувачами та інші аспекти функціонування закладу. Типовим прикладом є рішення XLIX сесії VIII скликання Солоницівської селищної ради від 16 лютого 2023 року №11 «Про затвердження Положень про філії комунального закладу «Центр культури та дозвілля Солоницівської селищної ради» (1.2., Додаток Е) [с. 341-350].

Стандарти та норми – це офіційно встановлені вимоги, правила та критерії, які регулюють якість і доступність культурних послуг, порядок їх надання, а також функціонування закладів культури та інших суб'єктів сфери культури. Вони створюються для забезпечення умов функціонування закладів культури, високого рівня надання культурних послуг та їх доступності для широких верств населення. Разом із цим, вони встановлюють чіткі критерії для оцінки якості послуг, що

надаються, і гарантують, що ці послуги відповідають вимогам безпеки, етики та професіоналізму.

Розглянемо наступні аспекти стандартів та норм у сфері культури.

1. Якість культурних послуг.

1.1. Стандарти якості визначають критерії, за якими оцінюється рівень послуг, що надаються закладами культури, такими як театри, музеї, бібліотеки, концертні зали. Вони можуть включати вимоги до кваліфікації персоналу, технічного оснащення, доступності інформації, умов обслуговування відвідувачів тощо.

1.2. Норми щодо змісту та форми послуг включають вимоги до програми культурних заходів, експозицій, виставок, концертів, які повинні відповідати певним культурним, етичним та естетичним стандартам.

2. Доступність культурних послуг.

2.1. Соціальні стандарти включають вимоги щодо забезпечення доступності культурних послуг для різних соціальних груп населення, зокрема людей з обмеженими можливостями, осіб похилого віку та дітей,. Це можуть бути вимоги до архітектурної доступності закладів, спеціальних програм для різних аудиторій, цінової політики.

2.2. Регламентовані графіки роботи та режими обслуговування забезпечують регулярність та зручність отримання культурних послуг для населення.

3. Безпека та умови надання послуг.

3.1. Технічні стандарти включають вимоги до безпеки відвідувачів і персоналу, таких, як правила пожежної безпеки, вимоги до евакуаційних виходів, безпеки під час проведення масових заходів.

3.2. Гігієнічні норми регулюють санітарні умови в закладах культури, вимоги до чистоти, вентиляції, температурного режиму, що особливо важливо для зберігання культурних цінностей (наприклад, музеїв, архівів).

4. Збереження культурної спадщини.

4.1. Норми щодо охорони та збереження культурних об'єктів визначають правила поводження з пам'ятками архітектури, історичними об'єктами, творами мистецтва, що є частиною національної культурної спадщини. Це можуть бути вимоги до реставрації, консервації, експонування культурних цінностей.

4.2. Етичні стандарти включають правила, що регулюють використання культурних об'єктів та ресурсів з повагою до їх історичної та культурної цінності.

5. Організація діяльності закладів культури.

5.1. Організаційні стандарти визначають управлінську структуру закладів культури, порядок їх планування, звітування та взаємодії з місцевою владою, громадськими об'єднаннями і приватними учасниками культурної сфери.

5.2. Економічні норми визначають принципи фінансування та економічної діяльності закладів культури, зокрема, порядок використання бюджетних коштів, отримання доходів від власної діяльності, залучення спонсорської допомоги.

ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ. Інституційне забезпечення є ключовим фактором для сталого розвитку культурної сфери. Воно сприяє підвищенню ефективності культурних закладів, розширенню доступу до послуг, покращенню якості культурної продукції та збереженню культурної спадщини. За визначенням О. Коротич, О. Решевець та Л. Набоки, які розглядали інституціональне забезпечення публічної влади на місцевому рівні, інституціональне забезпечення є дією органів публічної влади й громадянського суспільства, спрямовані на встановлення інститутів (норм, правил, обмежень), визначення порядку їх дотримання відповідно до цілей і завдань суспільного розвитку [90, с. 187] – це система заходів, спрямованих на формування, зміцнення та розвиток інституційних спроможностей культурних організацій і закладів культури для ефективного надання культурних послуг населенню. Ця підтримка включає фінансову, організаційну, інформаційну та кадрову допомогу, яка сприяє сталому розвитку сфери культури. Завдяки такій підтримці культурні інституції можуть краще відповідати на виклики сучасного суспільства, адаптуватися до змін, інноваційно підходити до своєї діяльності та задовольняти

потреби різних соціальних груп. До культурних інституцій відносяться Міністерство культури та стратегічних комунікацій України, департаменти, агенції, що займаються питаннями культури, а також спеціальні органи, відповідальні за контроль та моніторинг якості надання культурних послуг.

Фінансову підтримку ми розглядали раніше, тому не будемо знову зупинятися на цьому понятті. Розглянемо організаційну, кадрову та інформаційну інституційну підтримку.

1. Організаційна підтримка включає в себе :

1.4. Розвиток інституційної спроможності, який виражається у забезпеченні культурних інституцій ресурсами та інструментами для ефективного управління та організації діяльності, включаючи тренінги для керівників, консультування з питань управління, стратегічного планування та залучення ресурсів.

1.5. Підтримку в розробці нормативних актів, яка означає допомогу у розробці локальних нормативних актів, регулюючих діяльність культурних закладів, визначаючих їхні права та обов'язки, а також порядок надання послуг.

2. Інформаційна підтримка включає :

2.1. Просвітницьку діяльність. Підвищення обізнаності громадськості про культурні послуги та проекти, що реалізуються культурними інституціями. Це може включати маркетингові кампанії, інформаційні платформи, видання каталогів та буклетів.

2.2. Створення інформаційних мереж. Формування інформаційних мереж для обміну досвідом між культурними закладами, поширення передового досвіду, надання консультаційної підтримки.

2.3. Розвиток цифрової інфраструктури. Впровадження цифрових технологій у сфері культури для забезпечення доступу до культурних ресурсів онлайн.

3. Кадрова підтримка складається з наступних напрямків :

3.1. Підготовка та підвищення кваліфікації кадрів. Організація навчальних програм, курсів підвищення кваліфікації для працівників закладів культури, спрямованих на розвиток їх професійних навичок та знань.

3.2. Підтримка молодих спеціалістів. Програми стажування, навчання та працевлаштування молодих спеціалістів у сфері культури для забезпечення притоку нових кадрів у культурні інституції.

4. Міжнародна підтримка включає :

4.1. Міжнародне співробітництво – залучення міжнародних організацій та партнерів до підтримки культурних проєктів, участь у міжнародних грантових програмах, культурних обмінах, що сприяє інтеграції української культури у світовий культурний простір.

4.2. Технічна допомога – отримання міжнародної технічної допомоги для модернізації культурної інфраструктури, впровадження новітніх технологій у сфері культури.

ГРОМАДСЬКА УЧАСТЬ ТА ЗВОРОТНІЙ ЗВ'ЯЗОК – є важливими елементами демократичного управління сферою культури, що сприяють більш ефективному та прозорому функціонуванню закладів культури, забезпеченню їх відповідності потребам громади, а також підвищенню якості культурних послуг. Слід зазначити, що за системної державної підтримки розвиток громадянського суспільства сприяє процесу децентралізації державного управління та підвищенню його якості. Він дає можливість скоротити видатки з Державного бюджету, запобігти корупційним ризикам та залучити додаткові людські, організаційні, технічні та фінансові ресурси для надання якісних і доступних культурних послуг. Також, громадська участь та зворотний зв'язок є ключовими для адаптації культурних послуг до реальних потреб громади, забезпечення відкритості та підзвітності культурних інституцій, підвищення якості та доступності культурних послуг. Вони сприяють активному залученню громадян до культурного життя, формуванню почуття відповідальності за розвиток культури на місцевому рівні, зміцненню соціальної згуртованості та розвитку

творчого потенціалу суспільства. Згідно з Національною стратегією сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні [192], діяльність інститутів громадянського суспільства є ключовою ознакою його стабільності, оскільки вони забезпечують громадянам та суспільним групам можливість самоорганізації, представництва та захисту своїх прав і інтересів. Відповідно до Порядку проведення громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади, затвердженого Постановою КМУ від 5 листопада 2008 року №976 [154], партнерами державних і місцевих органів у забезпеченні якісних культурних послуг можуть бути різні громадські об'єднання, а на місцевому рівні їхня участь в управлінні та прийнятті рішень є більш помітною і реальною.

Далі у стислій формі наведемо спектр громадської участі у сфері культури, що включає:

1. Участь у прийнятті рішень:

1.1. Громадські обговорення. Організація відкритих обговорень та консультацій з громадськістю перед прийняттям важливих рішень у сфері культури, таких, як планування культурних заходів, розподіл фінансових ресурсів, прийняття місцевих програм розвитку культури.

1.2. Участь у громадських радах. Залучення активістів та представників суспільства до діяльності громадських рад при ОМС або закладах культури, де вони можуть висловлювати свою думку щодо культурної політики та діяльності закладів.

2. Підтримка культурних ініціатив:

2.1. Гранти та конкурси для громадських організацій. Надання фінансової підтримки громадським організаціям, творчим об'єднанням та активістам для реалізації культурних проєктів, які відповідають інтересам громади.

2.2. Волонтерські програми. Залучення волонтерів до організації та проведення культурних заходів, що дозволяє активізувати громадську участь і підвищити значущість культурних ініціатив.

3. Культурні форуми та фестивалі:

3.1. Місцеві культурні заходи. Проведення форумів, фестивалів, виставок, де представники громади можуть не лише споживати культурні послуги, але й активно брати участь у їх створенні, обміні ідеями, знайомстві з культурною спадщиною.

3.2. Платформи для діалогу. Створення платформ, де громадяни можуть висловлювати свої пропозиції, ідеї та думки щодо розвитку культури в регіоні (громаді), а також взаємодіяти з митцями та культурними діячами.

Таким чином, на сьогоднішній день на державному та місцевому рівнях існує широкий спектр можливостей для участі громадських інститутів в процесі формування та реалізації державної культурної політики, спрямованої на забезпечення якісних культурних послуг для населення. Нормативно-правова база виступає дієвим механізмом, що забезпечує участь громадських інституцій у культурному житті територіальних громад, а також реалізацію громадянами Конституційного права на участь в управлінні державою (стаття 38 Конституції України).

Отже, підсумовуючи викладене, можна зробити висновок, що :

1. Реалізація державної політики з надання послуг населенню є постійним і динамічним процесом, у якому активну участь беруть як органи державної влади, так і інститути громадянського суспільства. Для успішної реалізації державної політики у сфері культури, що забезпечує якісні послуги населенню, потрібне застосування відповідних механізмів і інструментів.

2. Механізми державної політики у сфері культури з надання послуг населенню дозволяють державі ефективно виконувати свої функції, забезпечуючи стабільність і розвиток суспільства.

3. Механізми сприяють досягненню цілей державної політики, підтримують порядок і законність, а також забезпечують ефективне використання ресурсів і захист прав громадян.

4. Завдяки механізмам держава та ОМС можуть не тільки підтримувати сферу культури, але й забезпечувати її розвиток, інтеграцію у світовий культурний простір, а також задовольняти культурні потреби громадян.

Висновки до першого розділу

1. Аналіз проведення реформи децентралізації в Україні показав, що передача владних повноважень від держави на рівень громад сприяла формуванню нової системи взаємовідносин між різними гілками влади, встановленню ефективних зв'язків між регіонами та посиленню єдності мешканців територіальних громад, які активно долучаються до державотворчих процесів, економічного розвитку своїх регіонів і забезпечення якісного надання культурних послуг населенню.

2. Встановлено, що реформа децентралізації відкрила значні можливості розвитку для територіальних громад, розширюючи їхні повноваження і посилюючи контроль за вирішенням місцевих питань, зокрема, у збереженні культурної спадщини на рівні громад і регіонів. Цей процес є комплексним і включає такі складові, як бюджетна та податкова децентралізація, делегування повноважень на рівень громад і формування незалежних бюджетів. Значне зростання бюджетів територіальних громад, що відбулося за рахунок дотацій, змін у податковій політиці та грантів для створення громад, було безпрецедентним, але водночас, тимчасовим та стимулюючим заходом з боку держави. На практиці це зростання бюджетів супроводжувалося збільшенням видатків, переважно на утримання об'єктів освітньої та медичної сфер, які покриваються відповідними субвенціями з держбюджету. Основним фактором, що мотивував і продовжує мотивувати мешканців підтримувати об'єднання, є перспектива отримання значно більшого бюджету. У результаті об'єднання у більшості новостворених ТГ спостерігалось покращення якості та доступності послуг, зростання бюджету ТГ у декілька разів, а також активне використання додаткових коштів на ремонт соціальних об'єктів та роботи з благоустрою.

3. З'ясовано, що реформа децентралізації влади визначена загальним вектором публічної політики, але реформа в різних сферах реалізовувалася вкрай асиметрично. Яскравим прикладом такої асиметрії виступає сфера культури. Децентралізація в культурній сфері полягає у забезпеченні рівного доступу до культурних ресурсів та можливості самостійно керувати культурним життям на рівні територіальних громад – безпосереднього середовища проживання людей. Забезпечення сприятливих умов для розвитку національної культури та охорони нематеріальної культурної спадщини в кожній ТГ сприятиме не лише охороні культурних цінностей, але й формуванню активних, духовно багатих і освічених громадян, які мають здатність ефективно розв'язувати політичні, соціо-економічні проблеми на державному та місцевому рівні.

4. Доведено, що серед недоліків реформи слід виокремити:

- ризик закриття бюджетних установ та підприємств, що призводить до втрати робочих місць;
- недовіру до реформи та центральної влади, страх перед змінами, зневіру і нерозуміння щодо її перспектив;
- зосередження фінансів у центрі громади, через що віддалені села ризикують занепадом;
- об'єднання слабких громад із слабкими може спричинити подальшу залежність від дотацій та неефективне задоволення потреб мешканців таких територій;
- відсутність транспортної інфраструктури та велика віддаленість населених пунктів ускладнюють забезпечення якісного надання адміністративних та культурних послуг мешканцям громади.

5. Значну роль у здійсненні культурної політики виконують органи місцевого самоврядування. Саме вони визначають вектор культурного обслуговування жителів територіальної громади. На часі реорганізація існуючих та

створення нових культурологічних організацій: клубів, мистецьких об'єднань, аматорських студій.

6. Виявлено, що до факторів, які стримують процеси реформи у сфері культури, слід відносити:

- відсутність розроблених нормативно-законодавчих актів щодо реформування закладів культури в умовах децентралізації влади, що призвело до розбалансування галузі «Культура»;

- формальна передача закладів культури з мережі закладів культури районів та спільної комунальної власності районних рад до територіальних громад; закриття культурних інституцій на місцях із порушенням діючого законодавства у сфері культури;

- нерозуміння керівництвом більшості територіальних громад механізмів здійснення управління закладами культури на місцях та звуження функцій і методів роботи відповідних закладів до проведення культурно-масових заходів громади.

7. З'ясовано, що оптимальним варіантом для роботи закладів культури в нових умовах є формування в громадах соціально-економічних програм з урахуванням нових можливостей культурних інституцій у збереженні культурної спадщини та залучення до бюджету громади додаткових коштів, отриманих від грантів, проектів, туристів.

РОЗДІЛ II. СУЧАСНИЙ СТАН МЕХАНІЗМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ ПОСЛУГ НАСЕЛЕННЮ У СФЕРІ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

2.1. Нормативно-правове регулювання механізмів публічного управління забезпечення населення культурними послугами

Одне з головних завдань держави є забезпечення рівних можливостей доступу до культурних благ для всіх верств населення, незалежно від соціального статусу, віку або місця проживання. Держава визначає ціннісні орієнтири суспільства та гарантує доступність і якість культурних послуг [67], створюючи для цього відповідну нормативно-правову базу і встановлюючи пріоритети культурної політики. Згідно зі статтею 3 пунктом 2 Закону України «Про культуру», ці пріоритети визначаються на основі щорічних послань Президента України до Верховної Ради України та програм діяльності КМУ, які враховують завдання з розвитку культури. Місцеві органи влади повинні враховувати ці пріоритети при плануванні розвитку своїх територій, що сприяє комплексному розвитку культури і підвищенню якості життя громадян. На нашу думку, культура повинна стояти в основі державних інтересів, національної політики та безпеки, адже вона підтримує розвиток творчої економіки, інновацій та активну участь громадян у формуванні сучасної демократичної держави [166].

Перехід від радянської системи функціонування культури, в якій людина розглядається не як активний суб'єкт, а як об'єкт політики, до сучасної і гнучкої форми, яка відповідає європейським стандартам і потребам населення територіальних громад, спонукає органи влади до внесення змін або прийняття нових нормативних актів з питань, спрямованих на розвиток культурної сфери та підвищення якості й доступності культурних послуг для населення.

На цей час проведено численні наукові дослідження, що стосуються діючого законодавства у сфері культури. Разом із цим, враховуючи зміни існуючого

законодавства у культурній сфері за останні 10 років, результати проведення реформи децентралізації, зростання обсягу прав та обов'язків ОМС у межах територіальних громад, вважаємо питання проведення аналізу діючого законодавства, що стосується саме культурних послуг, значущим як у теоретичному, так і в прикладному аспектах. Отже, спробуємо проаналізувати основні положення нормативно-правового забезпечення сфери культури в Україні, які визначають принципи, вимоги, правила та стандарти діяльності закладів культури, права та обов'язки громадян щодо доступу до культурних послуг, регулюють фінансову підтримку та управління культурною сферою, а також виявимо здобутки та умови для сприяння розвитку системи надання культурних послуг населенню закладами культури територіальних громад у майбутньому.

З часів здобуття Україною незалежності у 1991 році й до тепер у сфері культури діє низка нормативно-правових актів, більшу частину яких автор представив у Додатку Д, табл. 1.2. «Діюче законодавство у сфері культури» [с. 286-303]. З них право громадян на отримання культурних послуг у закладах культури державної та комунальної форми власності гарантують 30 ключових нормативно-правових актів, що складені автором і наведені у хронологічному порядку у Додатку Д, табл. 1.3. «Основні нормативно-законодавчі акти у сфері культури що стосуються культурних послуг» [с. 304-313].

Безперечно, основним методологічним підґрунтям нормативно-правової бази у сфері культури є основоположний документ – Конституція України. Вона закладає правові рамки для функціонування всіх сфер суспільного життя, в тому числі й сфери культури, забезпечує громадянам право на доступ до культурних благ і залучення до культурної діяльності, включаючи збереження культурної спадщини, захист прав на свободу творчості, доступ до культурних установ, таких як бібліотеки, музеї, клубні заклади, театри, галереї та філармонії, тощо. Це передбачає право громадян на вільний розвиток особистості (стаття 23) та на результати власної творчої й інтелектуальної

діяльності (стаття 54). Вона також гарантує свободу творчості, а також охорону авторських прав та інтелектуальної власності [82, стаття 54].

Зрештою, відповідно до Конституції України держава має завдання сприяти єдності і розвитку українського народу, збереженню його традицій і культури, а також підтримувати етнічну, культурну, мовну та релігійну різноманітність корінних народів і національних меншин України (стаття 11, Розділ 1) [86, с. 4]. Це вимагає проведення системних реформ у культурній сфері для створення сучасної демократичної держави, яка базується на універсальних цінностях і зберігає унікальні національні традиції та культурну спадщину [166].

Особливо важливим для розвитку сфери культури, культурних програм, підтримки установ/закладів культури та забезпечення населення якісними і доступними культурними послугами є визначення Конституцією обов'язків держави (законодавчих та виконавчих органів), тим самим забезпечуючи прозорість і відповідальність влади у наданні культурних послуг населенню. Аналіз повноважень державних органів, закріплених у Конституції України, показує, що управління сферою культури здійснюють Верховна Рада, Президент, КМУ, Міністерство культури і стратегічних комунікацій України. Верховна Рада України відіграє ключову роль у формуванні державної політики у сфері культури, закріплюючи правові основи та регулюючи соціально-економічні гарантії її реалізації (стаття 85). Президент визначає пріоритети розвитку культури через щорічні послання, видає укази та має право вето на законодавчі акти, контролює конституційність нормативних документів і підтримує культурних діячів (стаття 106, 118). Кабінет Міністрів України забезпечує загальне керівництво культурною сферою, розробляє програми розвитку, розподіляє бюджетні кошти та встановлює нормативи для культурного обслуговування населення (стаття 113, 116, 117). Міністерство культури та стратегічних комунікацій України є основним органом виконавчої влади у сфері культури, діяльність якого регулюється та спрямовується КМУ [Відповідно до покладених державою функцій, Міністерство культури України (1991-1995 р.р.) було

перейменовано у Міністерство культури і мистецтв України (1995-2005 р.р.), Міністерство культури і туризму України (2005-2010 р.р.), Міністерство культури України (2010-2019 р.р.), Міністерство культури, молоді та спорту України (2019-2020 р.р.), Міністерство культури та інформаційної політики України (2020-2024 р.р.), Міністерство культури та стратегічних комунікацій (2024 р. по теперішній час)]. Міністерство формує і реалізує державну політику у сфері культури, мистецтв, охорони культурної спадщини [152], видає накази щодо напрямів діяльності сфери культури, розробляє і затверджує Методичні рекомендації та Концепції розвитку галузі. Згідно з вимогами статті 119, місцеві державні адміністрації здійснюють реалізацію державних програм, виділяють кошти на функціонування закладів культури та співпрацюють з ОМС у сфері культурного розвитку. Територіальні громади через місцеві ради розробляють і контролюють виконання програм розвитку, створюють і керують комунальними закладами культури, забезпечуючи їхню діяльність у громадах (стаття 143) [86]. Структурні підрозділи ОМС територіальних громад (управління, відділи, сектори культури) видають накази, розробляють проекти рішення сесії місцевих рад щодо забезпечення функціонування та розвитку закладів культури в громадах.

Слід зазначити, що унаслідок проведення реформи децентралізації в Україні, держава делегувала на місцевий рівень частину повноважень і відповідальності за розвиток культурної інфраструктури та якісного і доступного культурного обслуговування населення, дозволила розмежувати повноваження у сфері культури між органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, але залишила за собою право на визначення і реалізацію державної культурної політики, здійснення державного управління сферою культури, прийняття загальнонаціональних, державних програм із забезпечення гарантій у сфері культури, які задекларовані Конституцією та відповідними галузевими законами.

Нажаль, у Конституції України, як головному документі держави, відсутня жодна окрема стаття присвячена культурі, або державній культурній політиці чи культурним послугам. У різних статтях Конституції культура згадується лише як

традиція, самобутність всіх корінних народів та національних меншин (стаття 11), національно-культурна потреба (стаття 12), культурна діяльність (стаття 24), культурний інтерес (стаття 36), свобода творчості (стаття 54), культурна спадщина (стаття 66). У відповідних розділах Конституції замість термінів «державна культурна політика» чи «культурна політика» використовуються такі поняття, як «загальнодержавні програми національно-культурного розвитку» (стаття 85, пункт 6), «політика у сфері культури» (стаття 116, пункт 3), «загально-державна програма культурного розвитку України» (стаття 116, пункт 4), «державні та регіональні програми культурного розвитку» (стаття 119, пункт 3). З урахуванням обставин, що склалися в Україні через повномасштабне вторгнення країни-агресора на територію нашої держави, визначну роль діячів культури як культурних амбасадорів України за кордоном, враховуючи результати проведення децентралізації влади та відповідальності органів місцевого самоврядування із забезпечення надання якісних культурних послуг населенню громад, а також той факт, що Конституція є найвищим за юридичною силою нормативним актом, на основі якого приймаються всі закони та інші правові акти, які мають відповідати її положенням (стаття 8), можна констатувати у основному законі України наявність потреби у наданні культурній політиці пріоритетного значення. На нашу думку, це допомогло б не тільки позбавити основний документ української держави «залишкового» відношення до культури, а також сприяло реальному піднесенню ролі культури в економічному, соціальному житті українського суспільства. Вважаємо, що Конституція має відігравати ключову роль у створенні правових умов для розвитку галузі, спонукати ОМС надавати якісні культурні послуги населенню громад, використовуючи для цього весь можливий спектр існуючих державних механізмів.

Основи правового регулювання у сфері культури закріплені в Законі України «Про культуру» (2011) [67], який регулює суспільні відносини, що стосуються створення, використання, поширення та охорони культурної спадщини й цінностей, та гарантує доступ громадян до цих надбань. Варто підкреслити, що з часу

проголошення Україною своєї незалежності у 1991 році та до 2011 року сфера культури не мала свого загального галузевого закону. Галузь функціонувала, користуючись «Основами законодавства про культуру» (1992), введених в дію Постановою Верховної Ради України [62]. Прийняття у 2011 році Закону «Про культуру» було довгоочікуваним та необхідним кроком. На жаль, практичний досвід, отриманий автором під час роботи у галузі, наочно продемонстрував, що прийнятий у 2011 році Закон мав більш декларативний характер і тому не був сприйнятий працівниками культури, а значить не став поштовхом для розвитку сфери культури. Порівняння «Основ законодавства про культуру» та Закону України «Про культуру» показує, що обидва документи використовують термін «доступність культурних послуг», але не дають йому чіткого визначення. Жоден із цих нормативних актів не містить офіційного поняття «культурна послуга», хоча по-різному формулює забезпечення доступності культурних послуг з боку держави. В Основах доступність культурних цінностей, послуг і діяльності проголошується основним принципом державної політики, тоді як Закон визначає доступність якісних культурних послуг як одну з ключових засад політики та акцентує увагу на її економічних, територіальних, соціальних та інформаційних аспектах. Таким чином, відсутність у нормативному документі тлумачення такого поняття як «доступна культурна послуга», а також механізму реалізації цього пріоритету державної політики підтверджує думку, що прийнятий у 2011 році варіант Закону не відповідав сучасному стану справ і потребував внесення назрілих і необхідних для функціонування галузі змін.

Зрештою, у 2021 році було прийнято Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про культуру» щодо загальних засад надання населенню культурних послуг» [64]. Документ уперше вводить у законодавче поле поняття «базового набору культурних послуг», який включає доступ до бібліотек, музейного фонду, мистецької освіти, культурно-дозвіллевих заходів, умов для розвитку аматорської творчості тощо. В Законі нарешті з'являється офіційне тлумачення понятійної конструкції «культурна послуга» як дія фізичних або юридичних осіб, які здійснюють діяльність

у сфері культури, спрямовану на задоволення культурних і інтелектуальних потреб людини, сприяють її творчому та духовному розвитку, мають встановлену вартість і споживаються під час надання [64]. Закон також запроваджує механізми державної політики, зокрема моніторинг (стаття 4¹) і оцінювання реалізації культурної політики на різних рівнях (п.3., стаття 4¹) та встановлення мінімальних стандартів забезпечення населення культурними послугами (стаття 4²). Документ визначає базовий перелік культурних послуг, які обов'язково надаються жителям територіальних громад, забезпечуючи доступ до читання, інформації, музейних експонатів, кіно, творчого самовираження і мистецької освіти, що полегшує роботу закладів культури та гарантує соціальні права населення. Окрім того, Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» встановлює, що якість і доступність публічних послуг у громадах після об'єднання не може бути гіршою за попередній рівень, що запобігає закриттю закладів культури у процесі децентралізації [65].

Окрім іншого, Законом України «Про внесення змін до Закону України «Про культуру» щодо загальних засад надання населенню культурних послуг» до правового поля було введено нове поняття – «центр культурних послуг» (далі ЦКП). Цілком зрозуміло, що отримані результати проведення децентралізації у сфері культури на місцевому рівні, а також назріла необхідність зміни радянських форм забезпечення населення культурними послугами на сучасні та такі, що відповідають європейським стандартам, послугували появі нової інституції – багатофункціонального закладу культури – ЦКП. З метою недопущення у майбутньому плутанини щодо правомочності діяльності закладу законом закріплено правила функціонування нової культурної інституції. Наприклад, згідно з нормативними документами, Центри культурних послуг (ЦКП) мають розміщуватися у зручних для мешканців територіальних громад локаціях, бути забезпечені кваліфікованим персоналом, оснащеними сучасною матеріально-технічною базою, а також забезпечувати комплекс культурних послуг, консультації, інформаційну підтримку і доступ до приміщень для творчості, неформального навчання та спілкування, з урахуванням

демографічних особливостей населення та мінімальних стандартів. Введення ЦКП як нової форми культурних закладів із високими стандартами обслуговування супроводжувалося внесенням змін до Бюджетного кодексу України (Закон України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України» від 15 лютого 2022 року № 2042-IX), що передбачають їх фінансування з бюджетів сільських /міських громад. МКСК своїм наказом від 01 грудня 2022 року № 466 затвердило Методичні рекомендації щодо створення та функціонування ЦКП, які визначають основні цінності, принципи роботи, етапи створення та систему оцінювання діяльності працівників, а також вводять поняття «змістовного модуля» – структурної одиниці з конкретними функціями в певному напрямку культурної діяльності [122]. Аналіз цих рекомендацій свідчить, що діяльність ЦКП базується на цінностях, орієнтованих на людину: комфорт, безпека, свобода, різноманітність, рівність, відкритість, повага до гідності, розвиток і самореалізація, що наближає стандарти роботи таких закладів до європейських норм. Важливим кроком став посібник «Центр культурних послуг в територіальній громаді», розроблений МКСК спільно з ГО «Товариство дослідників України» за підтримки Швейцарської агенції розвитку та співробітництва (SDC), який містить практичні рекомендації, зібрані під час пілотних проєктів у семі областях України. До посібника були включені приклади оформлення документів та форми збору інформації, алгоритм підбору культурного наповнення, поради щодо концепції ЦКП, вибору організаційно-правової форми і варіантів фінансування [201]. Слід зазначити, що наведені зразки документів не є нормативно-правовими актами та мають рекомендаційний характер.

Повертаючись до Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про культуру» щодо загальних засад надання населенню культурних послуг», варто підкреслити, що закон запровадив ключові поняття «доступність» та «якість культурних послуг» (стаття 42). Культурна послуга вважається доступною, якщо вона є економічно (фінансово), територіально, фізично, соціально та інформаційно доступною у форматі, комфортному для споживача, враховуючи час і місце її надання.

Якість культурної послуги характеризується сукупністю властивостей, що відображають процес і результат її надання, а також здатність задовольнити потреби отримувача. Закон також офіційно визначає забезпечення якості публічних послуг як комплекс процесів і заходів інфраструктурного та зовнішнього характеру, спрямованих на підтримку запланованого рівня якості послуг у мінливих умовах відповідно до нормативних вимог, стандартів і правил. Важливими складовими цього процесу є моніторинг, контроль і оцінювання якості послуг [159, с. 50].

Отже, вивчення Закону України «Про культуру» (2011) та Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про культуру» щодо загальних засад надання населенню культурних послуг» (2021) свідчить, що ці нормативні акти є ключовими для забезпечення високої якості культурних послуг, закладаючи необхідні правові й організаційні умови для їхнього розвитку та доступності. МКСК України, а також обласні та місцеві органи влади повинні були провести аналіз діючої мережі закладів культури, розробити нову оновлену мережу відповідно з урахуванням потреб громади у сучасних, якісних і доступних культурних послугах, а також розглянути можливість створення в громаді нової інституції – ЦКП. Зміни до Закону «Про культуру» врегулювали процес покращення якості культурних послуг через удосконалення стандартів, забезпечення доступу до фінансування та підтримку професійного розвитку працівників культури. Враховуючи, що сучасне суспільство вимагає більшої інклюзивності, зміни до закону дозволяють створити умови для рівного доступу до культурних послуг для всіх верств населення, включаючи людей з інвалідністю, національні меншини та інші вразливі групи. На нашу думку, це сприяє соціальній інтеграції та культурному розвитку суспільства.

У контексті проблематики дослідження важливе значення має Указ Президента України від 18 серпня 2020 року №329 «Про заходи щодо підтримки сфери культури, охорони культурної спадщини, розвитку креативних індустрій та туризму» (із змінами від 9 квітня 2021 року №153/2021). Цей документ визначив комплекс заходів для підтримки культурної сфери, розвитку креативних індустрій. КМУ доручалося

реалізувати ці заходи у трьох ключових напрямках: охорона, відновлення та ефективне використання об'єктів культурної спадщини; розвиток сучасної туристичної інфраструктури; підтримка креативних індустрій. Указ також передбачає розробку і презентацію нової моделі діяльності закладів культури (креативні ХАБи, поліфункціональні ЦКП), а також Концепції Державної цільової національно-культурної програми розвитку народних художніх промислів і проєкту Будинку музики – концертного комплексу із сучасними залами в Києві з подальшим переміщенням державного підприємства «Національний будинок органної та камерної музики України» до новозбудованого закладу культури. Регіональним адміністраціям рекомендувалося оновити стратегії розвитку з урахуванням культурних і туристичних завдань, а ОМС – забезпечити відповідне фінансування. Уряд відповідним розпорядженням від 15 грудня 2021 р. №1677-р затвердив Концепцію «Державної цільової національно-культурної програми розвитку народних художніх промислів на 2024-2027 роки» [170], а МКСК України під час Стратегічної сесії з промоції народних художніх промислів України, яка відбулась 25 травня 2023 року, представило результати дослідження, проведеного Київським міжнародним інститутом соціології на замовлення МКСК та за підтримки проєкту міжнародної технічної допомоги Уряду Канади «Супровід урядових реформ в Україні» (SURGe), що лягли в основу плану підтримки та розвитку цього напрямку.

У рамках дослідження важливо врахувати низку галузевих законів, що визначають питання надання культурних послуг населенню відповідно до профілю діяльності культурних установ. Це закони України «Про бібліотеки та бібліотечну справу», «Про музеї та музейну справу», «Про театри та театральну справу», «Про охорону культурної спадщини», «Про державну підтримку культури», «Про кінематографію». Вони регулюють діяльність та порядок функціонування бібліотек, музеїв, театрів, кінотеатрів в Україні, збереження та використання бібліотечних і музейних фондів, показ фільмів та питання державної підтримки кінематографії. Також, вони визначають роль закладів культури у суспільстві та порядок надання

послуг цими інституціями. Спільною рисою зазначених законів є гарантування громадянам можливості безперешкодного доступу до інформації, знань і можливості долучатися до цінностей національної й світової культури, науки та освіти [63], а також підтримка формування й задоволення їх творчих потреб та інтересів, естетичного виховання, збереження, розвитку та збагачення духовного потенціалу українського народу» [70]. Важливо, що згідно з цими законами, культурні послуги, що надаються закладами культури для задоволення інформаційних, науково-дослідних, освітніх та інших потреб користувачів, можуть надаватися як на платній, так і на безоплатній основі. Прикладом може слугувати підзаконний акт – наказ Міністерства культури і мистецтв України від 25 травня 2001 року №319 «Про внесення змін і доповнень до Типових правил користування бібліотеками в Україні». Відповідно до чинних нормативно-правових актів, КМУ уповноважений затверджувати перелік платних послуг, дозволених для надання державними та комунальними закладами культури. На сьогодні чинним є «Перелік платних послуг, які можуть надаватися державними і комунальними закладами культури, що не є орендою», затверджені постановою КМУ від 2 грудня 2020 року №1183. До цього працівники культури користувалися Переліками, затвердженими Постановами КМУ України від 05.06.1997 р. №534, від 12.12.2011 р. №1271 зі змінами від 12.07.2017 р. №493. Загалом, кожен наступний варіант Переліку демонструє поступовий відхід від пострадянської системи управління культурою і рух до послідовної культурної політики та ринкових відносин. У Переліку 1997 року є послуги, які згодом зникли, наприклад «навчання у народних університетах (факультативах)» та «курси машинопису, стенографії, палітурної справи». У цьому ж Переліку 32 послуги згруповані за напрямками, охоплюючи культурно-освітню діяльність, міжнародне співробітництво, побутові та інші послуги. У порівнянні з попередніми, Перелік платних послуг, затверджений постановою КМУ від 2 грудня 2020 року №1183, містить лише 24 позиції, що свідчить про його суттєве скорочення у порівнянні з переліками 1997 та 2011 років. При цьому він враховує сучасні потреби, зокрема,

організацію бієнале, пленерів, майстер-класів, тренінгів, форумів, симпозіумів, продаж видань при закладах культури через електронні платформи, кейтерингові послуги та підтримку організованого туризму. Важливу роль відіграє чітке визначення та розмежування повноважень між органами влади, яке забезпечує належну координацію та усуває ризики дублювання функцій і завдань. Порядок надання платних послуг державними та комунальними закладами культури – бібліотеками, музеями, театрами, клубними установами тощо – затверджується МКСК України відповідно до законів «Про бібліотеки та бібліотечну справу», «Про театри та театральну справу» та «Про музеї та музейну справу» [64]. Варто зазначити, що згідно з частиною першою статті 26 Закону «Про культуру» передбачено, що заклади культури або ОМС щорічно затверджують розмір оплати за платні послуги у національній валюті. При цьому, заклади культури, керуючись своїми статутами або положеннями, мають право самостійно визначати напрямки та форми своєї діяльності, а також встановлювати перелік платних послуг і передбачати пільги для певних категорій відвідувачів чи користувачів. На нашу думку, це відповідає запитам мешканців територіальних громад, а також сприяє в подальшому збільшенню чисельності отримувачів культурних послуг.

Серед нормативних актів Уряду у сфері культури ключове місце посідають розпорядження та постанови Кабінету Міністрів України. Нашої уваги заслуговує розпорядження КМУ від 23 січня 2019 р. №27-р (із змінами внесеними згідно з розпорядженням КМУ №291-р від 06.01.2023 р.) «Про схвалення Концепції реформування системи забезпечення населення культурними послугами» [174]. Цей документ не тільки аналізує реформування культурної політики у період 1995-2017 років, але й визначає ключові положення, підходи та строки реалізації державної політики, орієнтованої на збільшення доступу, підвищення якості культурних послуг та розвиток людського капіталу через активізацію їх створення і споживання. Хоча реалізація Концепції планувалась на 2019-2022 роки, війна 2022 року спричинила затримку її впровадження та продовження строку виконання до 2026 року [167]. Це

також відклало прийняття низки важливих нормативно-правових актів, зокрема мінімальних стандартів забезпечення населення культурними послугами [172]. Водночас, у бібліотечній сфері ситуація є більш прогресивною. Прийнята Кабінетом Міністрів України постанова № 72 від 06 лютого 2019 року «Про затвердження Державних соціальних нормативів забезпечення населення публічними бібліотеками в Україні», встановлює необхідний мінімальний показник забезпеченості громадян бібліотеками, який використовується під час планування місцевих бюджетів для забезпечення рівного доступу населення до інформації, наявної у бібліотечних фондах.

Зрештою, розглянемо нормативні документи профільного Міністерства – Міністерства культури та стратегічних комунікацій України. Варто зазначити, що накази МКСК України мають важливе значення для створення правового та організаційного базису діяльності закладів культури, оскільки забезпечують нормативне регулювання надання культурних послуг населенню, визначають стандарти якості, порядок фінансування та організаційні вимоги до діяльності культурних установ. Так, з часу набуття державою незалежності МКСК України було видано низку наказів, за темою дисертаційного дослідження особливої уваги серед яких заслуговують 17. Ці накази наведено автором у хронологічному порядку у Таблиці 2.1., Додатку Д [с. 314-320].

Таким чином, накази МКСК України є не тільки підзаконними нормативно-правовими актами, що конкретизують положення законів у сфері культури, але й встановлюють вимоги до діяльності закладів культури, що в свою чергу забезпечує єдність та послідовність державної політики у сфері культури. Визначаючи критерії та стандарти надання культурних послуг, Міністерство сприяє підвищенню їхньої якості і доступності для громадян. Це особливо важливо для збереження культурної спадщини, розвитку мистецтва та забезпечення рівного доступу до культурних благ. Завдяки цим нормативним актам культурні установи можуть функціонувати в

правовому полі, розвиватися та відповідати потребам сучасного суспільства, забезпечувати надання культурних послуг населенню в територіальних громадах.

28 березня 2025 року Урядом було схвалено Стратегію розвитку культури на 2025-2030 роки та Операційний план її реалізації на 2025-2027 роки [173]. Слід зазначити, що прийняттю Стратегії розвитку культури на 2025-2030 роки передували Довгострокова стратегія розвитку української культури – стратегія реформ, затверджена розпорядженням КМУ від 1 лютого 2016 року №119-р. [166] та Довгострокова стратегія розвитку культури в Україні до 2025 року [50]. Однак, на наше переконання, Стратегія розвитку культури на 2025-2030 роки є першим комплексним стратегічним документом в галузі культури, який не тільки визначає стратегічну візію розвитку галузі на період до 2030 року через збереження, примноження та поширення культурної спадщини, розвитку людського капіталу та пізнаваності України у світі, але й пропонує нове бачення культури в контексті державотворення, визначає культуру як важливий елемент національної безпеки та сталого розвитку держави. Також, важливою рисою Стратегії є її врахування викликів та наслідків, спричинених російсько-українською війною, приділення уваги ветеранам, внутрішньо-переміщеним особам, дітям та молоді, розширення доступу до культурних послуг, цифровізації культурного простору, розвитку державно-приватного партнерства, підтримка креативних індустрій. Відмінною відзнакою цього документу від попередніх є процес його підготовки. Слід зазначити, що над документом працювало МКСК України спільно з експертами, представниками галузі та стейкхолдерами з різних регіонів України, в тому числі й Харківської області, аналітиками проєкту «Швидка експертна підтримка політики у сфері культури та медіа в Україні» (RES-POL), що фінансується Європейським Союзом. Проєкт Стратегії неодноразово обговорювався з партнерами ЄС, що надало можливість врахувати найкращі європейські практики. В свою чергу, міжнародні зобов'язання України в межах Угоди про асоціацію з ЄС та робочого плану ЄС у галузі культури на 2023-2026 роки виявили потребу у гармонізації внутрішнього законодавства до

acquis ЄС (наприклад, у сфері авторського права), враховуючи при цьому економічні інтереси та національні особливості України. Таким чином, на нашу думку у затвердженій Урядом Стратегії на сьогодні зафіксовані пріоритети і завдання для галузі у воєнні та повоєнні роки за якими в подальшому повинні прослідувати впровадження та аналіз реалізації.

Не можна оминати увагою ще один важливий для галузі документ, розроблений Міністерством, що поклав у 2017 році початок реформуванню галузі під час проведення реформи децентралізації в Україні. Йдеться про Концепцію «Децентралізація: сектор Культура» (рис. 2.1., Додаток Г) [с. 281], у якій чітко окреслено етапи, попередній розподіл закладів культури за рівнями підпорядкування та індикатори для оцінки результатів впровадження реформи у галузі. Вищезазначена Концепція також жваво обговорювалась працівниками культури на місцевих рівнях. Аналіз Концепції виявив низку позитивних та негативних моментів. Позитивною рисою Концепції є наявність чітких показників для оцінки результатів реформи децентралізації у сфері культури, серед яких – зниження рівня злочинності в територіальних громадах, збільшення частки дітей, що регулярно відвідують заклади культури, обсяг доходів громад у загальному державному фінансуванні культурних закладів та кількість створених нових робочих місць у культурній сфері. Ці індикатори виступають орієнтирами реформи, відображаючи як якісні так і кількісні зміни, а також рівень активності регіонів, міст і громад (рис. 2.2., Додаток Г) [с. 282].

Серед недоліків документу слід зазначити відсутність у Концепції таких закладів культури, як музеї, та як наслідок – відсутність у розділі II «Категорії послуг» у частині «Субрегіональний рівень» пункту «Діяльність музейних закладів (краєзнавчі, історичні, меморіальні музеї)», у частині «регіональний рівень» відсутність пункту «Діяльність музейних закладів мистецьких, історичних, технічних напрямків та координації діяльності зі збереження культурної спадщини». Відповідно до цього, відсутність у розділі III «Описи послуг» пункту «Послуга із забезпечення

доступу населення до культурного надбання з популяризації надбань культурної спадщини, публікації музейних предметів і колекцій».

Ще одним недоліком Концепції, на нашу думку, вважаємо невизначеність з містами обласного значення на регіональному та базовому рівні і, відповідно, невизначеність із подальшою діяльністю комунальних закладів культури, що входять до базової мережі міст обласного значення і є спільною власністю територіальних громад області. Наприклад, станом на грудень 2023 року мережа обласних комунальних закладів культури на території Харківської області включала : 4 заклади фахової передвищої мистецької освіти, 1 кінотеатр, 4 музеї, 5 організаційно-методичних центрів, 5 театрів, 2 концертні установи, КП «ХАРКІВСЬКА ОБЛАСНА ФІЛАРМОНІЯ» та КП «ХАРКІВСЬКА КІНОКОМІСІЯ» Харківської обласної ради. Тобто, згідно запропонованій Концепції тільки у Харківській області поза увагою залишається 23 комунальних закладів культури та підприємств Харківської обласної ради.

Отже, Концепція стала поштовхом для проведення реформи на місцевому рівні, сприяючи переосмисленню ролі культури в житті громад і суспільства, підвищенню її значущості на національному та регіональному рівнях, а також оновленню змісту та форм діяльності закладів культури.

Важливим кроком для збереження культурних установ у територіальних громадах, підвищення економічної привабливості культури на місцевому рівні та створення єдиного соціально активного культурного простору стало розроблення Мінімального культурного кошика (мінімальних стандартів забезпечення населення культурними послугами), над яким й досі працює робоча група Міністерства. Цей «культурний кошик» являє собою комплекс норм і стандартів, що встановлюють державні соціальні гарантії надання якісних культурних послуг закладами культури державної та комунальної форми власності, зокрема, за місцем проживання громадян. Водночас це і затверджена на законодавчому рівні мінімальна кількість закладів культури менше якої не може бути на території громад. Наявність такого

«культурного кошику» дозволить не тільки зберегти мережу закладів культури та робочі місця, але й в окремих випадках – відкрити нові заклади.

Отже, проведений аналіз нормативно-правових актів у сфері культури дозволив зробити наступні висновки. При великій кількості законодавчих документів питанню культурних послуг присвячені лише 30 документів в яких жодного слова не говориться про культурні послуги, що надаються приватними культурними інституціями. Слід зазначити, що ці інституції діють як на комерційній, так і на грантовій основі, сприяючи модернізації культурного простору та залученню громад до культурних ініціатив. Всі документи визначають надавачами культурних послуг населенню лише державні або комунальні заклади культури. Вважаємо, що держава повинна піклуватися не тільки закладами культури системи МКСК, але й приватним сектором у сфері культури, тим самим сприяти розвитку соціально-орієнтованого ринку культурних послуг, і, звісно, здійснювати державний нагляд за якістю культурних послуг, що надаються закладами культури різних форм власності.

2.2. Європейський досвід забезпечення населення культурними послугами

Сучасні тенденції європейської інтеграції у сфері культури, що ґрунтуються на задоволенні потреб і інтересів споживачів культурних послуг, зумовлюють необхідність не лише оновлення секторальної нормативно-правової бази, а й переосмислення основ державної культурної політики з урахуванням актуальних викликів.

Верховна Рада України та Європейський Парламент 16 вересня 2014 року одночасно схвалили Угоду про асоціацію між Україною та Європейським Союзом – стратегічний документ, що став основою для поглиблення двостороннього співробітництва. Зокрема, в «РОЗДІЛІ V. ЕКОНОМІЧНЕ ТА ГАЛУЗЕВЕ СПІВРОБІТНИЦТВО» окрема увага приділяється культурному партнерству. Відповідно до положень Угоди, обидві сторони зобов'язуються підтримувати

культурне співробітництво з метою поглиблення взаємного розуміння, активізації культурних обмінів, а також забезпечення мобільності митців та мистецьких об'єктів між Україною та ЄС (стаття 437). Крім того, в документі наголошується на важливості міжкультурного діалогу, що має розвиватися як між окремими особами, так і між організаціями громадянського суспільства та культурними інституціями обох сторін (стаття 438). Особлива увага приділяється налагодженню стабільного діалогу в культурній сфері, що сприятиме розвитку культурної індустрії в Україні та країнах ЄС. У цьому контексті сторони зобов'язуються ефективно впроваджувати положення Конвенції ЮНЕСКО 2005 року «Про охорону та підтримку різноманіття форм культурного самовираження» (стаття 440) [190], що передбачає адаптування українських норм та стандартів у сфері культурних послуг до законодавства ЄС. Також, на виконання Угоди Україні необхідно створити умови для реалізації права громадян на доступ до якісних культурних послуг у рамках реформи децентралізації. Крім того, важливо забезпечити підвищення ефективності у сфері охорони, збереження та управління культурною спадщиною [110]. Головним завданням, що постало перед Україною, стало створення таких умов у закладах культури, які б не лише гарантували надання якісних і доступних культурних послуг населенню, а й відповідали стандартам, прийнятим у країнах Європейського Союзу. У цьому контексті українська культурна політика може спиратися на досвід ЄС та окремих європейських держав, що становить значну цінність для формування ефективної системи управління культурною сферою. Подальший аналіз буде присвячено вивченню європейських практик, дієвих інструментів і конкретних прикладів (кейсів), які позитивно впливають на якість культурних послуг та можуть бути адаптовані в Україні в процесі реформування галузі.

Варто зауважити, що ключовим завданням культурної політики Європейського Союзу є реалізація стратегічного трикутника, який охоплює збереження культурної спадщини, сприяння міжкультурному діалогу та підтримку розвитку культурних і

креативних індустрій. Потенційними або чинними партнерами ЄС виступають держави та організації, чия діяльність орієнтована на вказані пріоритети.

Разом із тим, на думку С. Здіорука, О. Литвиненка та О. Розумної, в країнах Європи культура розглядається як сфера відповідальності не лише національних урядів, а й авторитетних міжнародних інституцій, таких як ЮНЕСКО, Ради Європи та відповідних структур Європейського Союзу. Спільно з громадськими організаціями вони розробляють і реалізують механізми культурної політики, що дозволяє забезпечувати її результативність та стабільність [66]. На думку дослідників, спільна робота з Радою Європи та ЮНЕСКО має значний вплив на формування ключових культурних тенденцій. Зокрема, ініціатива Ради Європи «The Creating Cultural Capital project» (2003–2007), відома також як проєкт «Трьох «К»», стала поштовхом для впровадження інновацій у малих містах Європи. У рамках цієї програми було переосмислено призначення занедбаних промислових об'єктів, а на їхній базі почали з'являтися сучасні виставкові простори та концертні майданчики.

Яскравим прикладом цього перевтілення є естонська шахта «Кохтла», що знаходиться поблизу містечка Іда-Вірумаа та яка була законсервована у 2001 році. Завдяки участі у проєкті «Трьох К» шахта була трансформована в музей, що й нині приваблює туристів. Крім того, колишній ківш для добування солі було перетворено на сцену просто неба на якій почали проводити різноманітні культурно-мистецькі події. У 2009 році в рамках міжнародного культурного співробітництва авторка дослідження разом із учасниками народного аматорського театру пісні «Талиця» Височанської селищної територіальної громади мала нагоду випробувати унікальні акустичні властивості цієї сцени.

Отже, втілення креативного підходу та культурної ініціативи принесло мешканцям містечка Іда-Вірумаа новий формат мистецького дозвілля, а місцевому бюджету – додаткові надходження від розвитку креативної економіки. У цьому випадку культура виступила рушієм локального розвитку, наповнивши невелике місто новим змістом та історико-культурною цінністю.

Не менш цікавим, на нашу думку, прикладом переосмислення функціонального призначення занедбаних або невикористовуваних приміщень є досвід Німеччини, де подібні простори трансформуються в арт-простори або мистецькі лабораторії. Зокрема, у невеликому містечку поблизу Берліна було реалізовано інноваційний культурний проєкт, в результаті якого у приміщенні колишньої свиноферми місцевою ентузіасткою була створена оперна сцена. Важливо, що цей нетиповий мистецький простір привертає увагу відвідувачів з Берліна та інших міст, що, в свою чергу, сприяє популяризації оперного мистецтва серед місцевого населення. У результаті реалізації проєкту невідоме раніше містечко отримало новий імпульс до розвитку, а його мешканці стали активніше долучатися до культурного життя, поступово поглиблюючи розуміння оперного жанру та цінності мистецтва загалом [93, с. 17].

Нормативне регулювання в межах ЄС виступає ключовим інструментом реалізації права громадян на доступ до культурних благ, підтримки національних і регіональних культурних ініціатив, а також охорони та промоції культурної спадщини, які закріплені у Конвенціях, Резолюціях, інших правових актах. Існує низка правових документів Європейського Союзу, які в тій чи іншій мірі стосуються культурних послуг (Таблиця 2.2, Додаток Д) [с. 321-327], зокрема:

- Всесвітня конвенція про авторське право (ЮНЕСКО, 1952 р.)
- Декларація принципів міжкультурного співробітництва (ООН, 1966 р.)
- Конвенції про охорону та заохочення розмаїття форм культурного самовираження (ООН, 2005 р.)
- Європейська культурна конвенція (Рада Європи, 1954 р.)
- Європейська декларація про культурні цілі (Рада Європи, 1984 р.)
- Рекомендація про становище творчих працівників (ООН, 1980 р.)
- Бременська декларація «Місто і культура: нові відповіді на проблеми культури» (Бремен, 1983 р.)
- Декларація принципів міжкультурного співробітництва (ООН, 1966 р.).

Узагальнення автором пріоритетів забезпечення культурних послуг досліджених законодавчих актів ЄС внесені в таблицю 2.2. як порівняння (Табл. 2.2., Додаток Д) [с. 321-327].

Вищенаведений аналіз нормативних актів ЄС показав, що Європейське законодавство встановлює уніфіковані стандарти, спрямовані на забезпечення принципів недискримінації, доступності та збереження культурного розмаїття. Таким чином, воно формує сталу нормативну основу для реалізації культурної політики, що забезпечує рівноправний доступ до культурних послуг, стимулює інноваційні підходи у культурній сфері та поглиблює міжкультурну взаємодію на європейському просторі. Нормативне регулювання в межах ЄС передбачає прозорі механізми фінансування, забезпечення охорони прав інтелектуальної власності та безперешкодний рух культурного контенту на спільному європейському ринку.

Варто наголосити, що Європейське законодавство під принципом поваги до культурного розмаїття передбачає збереження та розвиток культурної ідентичності як важливої складової європейської інтеграції. Цей принцип закріплений у низці ключових нормативно-правових актів, зокрема в Хартії основних прав Європейського Союзу (2000 р.) та Лісабонському договорі (2007 р.), які визнають культурну самобутність цінністю, що сприяє формуванню єдиного європейського простору. У цьому контексті офіційне гасло ЄС «*In varietate concordia*» (з лат. Єдність у різноманітті), прийняте у 2000 році та включене до статті 1-8 проєкту Конституції ЄС (2004 р.), відображає прагнення до створення інклюзивного суспільства, де забезпечується рівний доступ до культурного розвитку незалежно від соціально-економічного становища, віку чи місця проживання.

Як зазначає С. Дрожжина, у полікультурному та фрагментованому суспільстві роль об'єднувального чинника можуть виконувати лише загальнолюдські цінності, що передбачають дотримання і захист прав людини у всіх сферах суспільної діяльності, включно із захистом прав національних, мовних, політичних та релігійних меншин. Послідовна демократизація суспільства, на її думку, є необхідною умовою

забезпечення міжкультурної злагоди [54, с. 104]. Враховуючи, що для носія культури цінності мають імперативний і часто позасвідомий характер, а взаємне узгодження культурних систем можливе лише за умови визнання значущості кожної цінності, притаманної різним культурним традиціям, у країнах ЄС забезпечується право національних меншин та етнічних груп на збереження власної мови та культури (Табл. 2.3., Додаток Д) [с. 328-330]. Наведені у Табл. 2.3. приклади доводять, що взаємоповага, міжкультурний діалог і освітні практики, спрямовані на розвиток толерантності та правосвідомості, є ключовими чинниками формування культури мирного співжиття та вдалим прикладом реалізації ідеї ЄС «Єдність у різноманітті».

На думку М. Остапенко, ідея «єдності у різноманітті» в умовах сучасного демократичного суспільства полягає у визнанні його складної соціокультурної структури, що формується завдяки взаємодії різних соціальних груп на основі дотримання універсальних гуманістичних цінностей. Ефективна комунікація між цими групами є необхідною умовою для забезпечення сталого співіснування в умовах плюралізму [132].

На нашу думку, єдність у різноманітті зумовлюється гармонізацією кількох культур, що, передусім, передбачає узгодження їхніх ціннісних орієнтирів. Відповідно, принцип ціннісної узгодженості культур можна вважати фундаментальним принципом єдності в умовах культурного різноманіття.

Окрім нормативно-правової бази Європейського Союзу, що регламентує сферу культурних послуг, суттєву роль у реалізації стратегічних орієнтирів ЄС відіграють спеціалізовані європейські програми. Вони забезпечують фінансову підтримку культурних ініціатив, сприяють міжкультурному діалогу, а також розвитку креативних індустрій. Однією з ключових програм Європейської Комісії в контексті підтримки культури й аудіовізуального сектору є програма «Креативна Європа» (Creative Europe), що спрямована на збереження культурного розмаїття, адаптацію культурного і творчого секторів до сучасних викликів, а також стимулювання їх стійкого розвитку [157].

Правові засади функціонування програми «Креативна Європа» були закладені Регламентом ЄС №1295/2013, прийнятим Європейським Парламентом і Радою ЄС, відповідно до якого програма діяла у 2014–2020 роках. Її основна мета полягає у збереженні та підтримці культурного й мовного різноманіття Європи, а також у підвищенні конкурентоспроможності культурного та інноваційного креативного середовища. Варто зазначити, що програму «Креативна Європа» було започатковано на зміну програмі «Культура» (2007–2013 рр.).

Важливим для програми «Креативна Європа» є те, що програма охоплює підтримку мобільності митців і культурних фахівців, розвиток їхньої професійної компетентності, реалізацію транснаціональних культурних проєктів як у межах ЄС, так і поза його кордонами. Вона також враховує специфічні потреби аудіовізуального та культурного секторів, заохочуючи художню творчість, інновації, розповсюдження європейського культурного контенту, створення нових можливостей для творчої діяльності, а також інтеграцію цифрових технологій і екологічно орієнтованих підходів. В межах програми у 2014-2020 рр. тільки у сфері культурної спадщини було профінансовано 130 проєктів загальною вартістю близько 40 млн євро.

Європейська Комісія 26 травня 2021 року зробила офіційну заяву про запуск нової програми «Креативна Європа» на період з 2021 по 2027 рік. Нова фаза програми «Креативна Європа» на 2021-2027 рр. має бюджет у розмірі 2,44 млрд євро, що суттєво перевищує обсяг фінансування у попередньому періоді (1,47 млрд євро у 2014-2020 роках), які були розподілені наступним чином: «Культура» – 33%; «Медіа» – 58%; «Міжсекторальна співпраця» – 9%. Пріоритетами нового етапу програми є сприяння інклюзивності, цифровізації та екологічній стійкості культурного сектору. Зокрема, напрям «Культура» охоплює підтримку різноманітних галузей – архітектури, охорони культурної спадщини, дизайну, літератури та книговидавництва, музики і виконавського мистецтва. Він передбачає сприяння транскордонній співпраці, а також мобільності митців і культурних організацій як у межах Європейського Союзу, так і за його межами.

Прикладом успішної реалізації проєкту в рамках програми можна вважати ініціативу з підтримки місцевих театрів і музеїв у німецьких землях Саксонія та Баварія (зокрема, Dresden State Art Collections і театр у Лейпцигу), що отримали фінансування на реалізацію інноваційних проєктів у галузі цифровізації, культурного обміну та культурної дипломатії.

Не менш цікавим є французький проєкт «Культурний ваучер для молоді», що фінансується програмою «Креативна Європа» спільно з Erasmus+. Завдяки реалізації проєкту молоді французи у віці 18 років отримують ваучер на 300 євро для витрат на культурні послуги (театри, музеї, концерти, книги, тощо). Таке сприяння участі молоді у культурному житті відповідає Цілям сталого розвитку ЄС та Стратегії ЄС з питань молоді.

Необхідною умовою для формування культурної політики ЄС є участь громадянського суспільства, що реалізується шляхом організації публічних консультацій, збору коментарів і пропозицій від широкого кола зацікавлених сторін (громадян, владних установ, структур громадянського суспільства, європейських культурних і креативних організацій). Механізми залучення громадянського суспільства використовуються при розробці та прийнятті стратегічних документів у сфері культури, що сприяє підвищенню легітимності та ефективності культурної політики в країнах ЄС.

Одним із результативних інструментів залучення громадськості до участі в культурному житті громади, а також до забезпечення прозорого й об'єктивного розподілу бюджетних коштів на культурні ініціативи, виступає практика створення місцевими органами влади спеціалізованих культурних фондів. Прикладом такої ініціативи можна назвати досвід міста Варна (Болгарія), де у 2014 році, після проведення аналізу ефективності витрачання коштів на культурні проєкти, було засновано Міський фонд культури. Цей фонд виконує функції фінансового посередника між громадою та міською владою, стимулюючи активність культурних діячів, підтримуючи реалізацію їхніх ініціатив та сприяючи зміцненню культурного

іміджу міста на європейському рівні. Запровадження фонду сприяло не лише активізації культурного життя громади, але й трансформації Варни в один із провідних культурних центрів Болгарії. Щороку за рахунок коштів фонду реалізується від 130 до 150 культурних проєктів, що, у свою чергу, підсилює привабливість міста для туристів, сприяє розвитку інфраструктури та збільшенню надходжень до місцевого бюджету.

Відповідно до положень болгарського Закону «Про розвиток культури» (1999), фінансування місцевих фондів культури здійснюється не тільки за рахунок коштів міського бюджету, передбачених на реалізацію цільових програм і проєктів, але й за рахунок відсотків від банківських рахунків, заповітів, а також приватних внесків фізичних та юридичних осіб. Інші джерела фінансування можуть бути залучені лише за погодженням з місцевою радою. Згідно з даними за 2024 рік, фінансування культурних ініціатив у місті Варна [129] з Міського фонду культури суттєво зросло, що свідчить про ефективність даного інструменту в контексті розвитку локальної культурної політики на загальну суму 1736894,00 лв. отримав 171 проєкт за напрямками, вказаними у табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

Фінансування проєктів з Фонду культура м. Варна (Болгарія) у 2024 році

№	Напрямок	Кількість проєктів	Загальна сума фінансування в лв.
1	«Фестивали і конкурси»	53	824900,00
2	«Візуальне мистецтво»	17	145520,00
3	«Виконавське мистецтво»	14	142000,00
4	«Мобільність»	13	43589,00
5	«Музика»	12	94000,00
6	«Література»	12	97100,00
7	«Кіномистецтво»	6	80000,00
8	«Архитектура і дизайн»	5	48000,00

Продовж. табл.2.4

9	«Національна європейська продукція»	3	14000,00
10	«Культурно-історична спадщина»	3	25500,00
11	«Нові організаційні моделі і новий європейський Баухаус»	5	44275,00
12	«Любительське мистецтво»	28	178010,00

Джерело: складено автором

Зазначимо, що цінним джерелом для вдосконалення надання культурних послуг в бібліотечній справі в Україні є досвід країн Європейського Союзу, зокрема, в напрямі реалізації політики читання, організації роботи публічних бібліотек та механізмів їх фінансування, кадрової політики та інтеграції цифрових технологій.

Стосовно культурної послуги з читання, слід зазначити, що Європа демонструє значну різноманітність у практиках читання, що відображає відмінності в національних культурах, рівні освітнього розвитку та інвестиціях у культурну інфраструктуру. За даними Євростату за 2023 рік [59], серед 32 країн охоплення населення послугами читання книг варіюється від 29,5 % у Румунії до понад 80% у Швейцарії. Низькі показники спостерігаються в таких країнах, як Румунія (29,5%), Туреччина (30,4%), Кіпр (33,1%), Сербія (35,3%), Чорногорія (35,4%) та Італія (35,4%). Це свідчить про обмежену доступність літератури, недостатню підтримку читання або слабо сформовані культурні традиції. Польща демонструє середні показники (54,6%), що трохи перевищують середній рівень по ЄС (52,8%). Цей показник свідчить про стабільну роботу з пропаганди читання та проведення культурної політики в країні. Найвищі рівні зафіксовано у країнах із розвиненою бібліотечною мережею та системною підтримкою читання – Данії (72,1%), Норвегії (71%), Фінляндії (69,6%), Люксембурзі (75,2%) та Швейцарії (80,6%). Ці дані підкреслюють важливість державної політики в сфері культури для формування сталих практик споживання культурних послуг, пов'язаних із читанням. Так, за

даними Євростату у 2023 році книги читали 61,7% французів (27,9% – менше 5 книг, 14% – від 5 до 9 книг, 19,8% – 10 та більше книг). Ці показники більше ніж у Бельгії (60%), але менше за показники Австрії (63,8%) [59].

Аналіз стану надання культурних послуг, що надають бібліотечні заклади у європейських країнах показав, що при наявності спільного пріоритету, закріпленого в європейському законодавстві, країни використовують різні підходи та методи для забезпечення її виконання. Наприклад, Німеччина має глибоко укорінену традицію публічних читань, що вирізняється розмаїттям апробованих методик, підходів і практик, які охоплюють як дитячу, так і дорослу аудиторію. Значну роль у підтримці цієї практики відіграє розгалужена система підготовлених волонтерів, які регулярно проводять читання у своїх громадах. Згідно з даними організації *Die Stiftung Lesen*, читання у Німеччині розглядається як фундаментальна передумова для якісної освіти, професійного розвитку, інтеграції та сталого соціального прогресу. Водночас, за статистикою *Die Stiftung Lesen*, близько 39 % батьків у Німеччині рідка або взагалі не читають своїм дітям віком від одного до восьми років. У зв'язку з цим особлива увага бібліотечних працівників та громадських організацій на кшталт *Die Stiftung Lesen* приділяється популяризації читання серед дітей, молоді та їхніх родин, зокрема тих, що проживають в умовах освітньої нерівності [125].

Українським аналогом подібної форми залучення громадян до читання можна вважати проєкт «Книжки без кордонів», реалізований МКСК спільно з Міністерством закордонних справ України. У межах цієї ініціативи для українських дітей, які були вимушені тимчасово виїхати за кордон, було передано 298543 дитячих україномовних книжок до країн світу – Болгарії, Великої Британії, Естонії, Італії, Ірландії, Казахстану, Латвії, Литви, Молдови, Нідерландів, Німеччини, Норвегії, Польщі, Словаччини, Туреччини, Угорщини, Фінляндії, Франції, Чехії, Швеції, Японії. Реалізація проєкту була спрямована на психоемоційну підтримку дітей, сприяння їх адаптації в новому соціокультурному середовищі та збереження національної культурної ідентичності за межами України.

Слід підкреслити, що публічні бібліотеки Німеччини функціонують без традиційних читальних залів, орієнтуючись насамперед на оперативну видачу літератури. Для потреб наукового чи академічного пошуку користувачі звертаються до спеціалізованих наукових бібліотек або бібліотек вищих навчальних закладів. Поточна періодика доступна на відкритому доступі протягом лише трьох днів, після чого архівується, що дозволяє бібліотечним працівникам здійснювати ефективний моніторинг читацького попиту. Особливо затребувані видання повинні оперативно закуповуватись і надаватися користувачам упродовж 24 годин, що забезпечує раціональне використання бюджетних коштів та відповідає основному завданню публічних бібліотек Німеччини – швидкому обслуговуванню читачів. Разом із тим, автоматизація бібліотечних процесів у Німеччини дозволяє користувачам закладів культури скоротити час на пошук і отримання літератури, здійснювати облік та контроль за користуванням виданнями, а також продовжувати терміни їх використання в онлайн-режимі.

Зазначимо, що на відміну від Німеччини кадрова політика бібліотек у Франції характеризується високим рівнем професіоналізації. Це пов'язано з тим, що бібліотекари у Франції вважаються державними службовцями, проходять конкурсний відбір, а керівники бібліотечних закладів – спеціальну професійну підготовку. Зокрема, Школа бібліотечної справи готує управлінський персонал, тоді як інші працівники проходять короткотермінові курси. Зазначимо, що у випадках тимчасової відсутності працівників, обов'язки бібліотекарів можуть тимчасово виконувати працівники мерії, що сприяє налагодженню комунікації між владою та громадянами.

Національний центр дитячої книги, що функціонує при Національній бібліотеці Франції, організовує фахові семінари, видає спеціалізований журнал, знайомить із новинками дитячої літератури та поширює кращі практики з організації роботи з читачами. Також, французькі публічні бібліотеки мають окремі зали для дорослих, дітей та проведення заходів, створюючи комфортний простір для відпочинку, саморозвитку та залучення нових користувачів. Заслужує уваги культурна послуга

публічних бібліотек Франції, яка відповідає одному з пріоритетів культурної політики Європейського Союзу та гарантує доступ до культурних ресурсів і послуг всіх груп населення країни. Для забезпечення рівного доступу до культурних ресурсів і послуг громадян з особливими фізичними потребами публічні бібліотеки Франції видають книги не лише у приміщенні бібліотек, а й доставляють додому. Разом із цим, існуюча практика розповсюдження книжкових подарунків від місцевої влади під час свят (наприклад, на Новий рік або весною) не лише стимулює інтерес до читання, а й сприяє подальшому зверненню громадян до бібліотек.

Не менш цікавим для дослідження є ще один ефективний приклад надання якісних культурних послуг населенню завдяки модернізації бібліотек, який демонструє Фінляндія. Так, завдяки поєднанню традиційних функцій із цифровими інструментами, бібліотеки країни досягають високого рівня відвідуваності. Навіть особи без реєстрації за місцем проживання або без читацького квитка можуть отримати доступ до електронних книг і довідкових матеріалів через Інтернет. Бібліотеки інтегровані в регіональну мережу з єдиним онлайн-каталогом, що забезпечує ефективний пошук та обслуговування користувачів. Бібліотечні приміщення будуються коштом місцевих бюджетів і стають ключовими осередками культурного життя громади. Таке культурне середовище не лише сприяє популяризації читання, а й виконує важливу функцію у сталому розвитку територіальних громад.

Необхідно зауважити, що кадровий склад бібліотек Фінляндії вирізняється гендерною збалансованістю: близько половини працівників – чоловіки, більшість фахівців володіють кількома іноземними мовами. Однак, лише фахівці з відповідною університетською освітою та спеціалізацією в бібліотечній справі мають право обіймати посаду бібліотекаря; решта – це клерки та асистенти. Таким чином, європейські практики функціонування публічних бібліотек демонструють ефективні підходи до оптимізації ресурсів, підвищення доступності, інноваційної модернізації

бібліотечних послуг і формування читацької культури, що може бути адаптовано в умовах українських територіальних громад.

Не менш значущим для України є досвід надання культурних послуг європейськими музеями. В умовах, коли збереження культурної спадщини визначається одним із ключових пріоритетів культурної політики ЄС, культурна спадщина (матеріальна, нематеріальна) розглядається як чинник сталого розвитку, що сприяє соціальному, економічному та культурному піднесенню відповідних територій. Так, Єжи Стемпень – польський науковець і політик, керівник Інституту громадського сектору й суспільної політики Університету Лазарського у м. Варшава, підкреслює, що прагнення людини до гідного життя є універсальним, однак реалізація цього прагнення неможлива поза культурним контекстом, оскільки культура формує систему цінностей, норм і пріоритетів. У свою чергу, культура нерозривно пов'язана з локальною ідентичністю, яка забезпечує відчуття приналежності до певної спільноти, як на рівні «малої» так і на рівні «великої» батьківщини. На думку Стемпеня, саме в межах власної культурної парадигми людина здатна інтерпретувати символічні коди, необхідні для реалізації гідного способу життя [60].

Німецький фахівець з культурного менеджменту Марк Гегенфюртнер зазначає, що в сучасному світі регіональні та місцеві музеї мають трансформуватися в активні культурні центри. Він підкреслює, що функція музеїв не обмежується лише збереженням музейних колекцій та організацією виставкової діяльності, оскільки сучасний музей покликаний виконувати ширшу соціокультурну функцію, відігравати активну роль у суспільному житті, стати майданчиком для культурної комунікації та трансляції культурних смислів, стимулювання суспільного діалогу та порушення актуальних соціальних проблем. Таким чином, музеї мають виконувати не лише освітню та зберігаючу, але й соціокультурну місію, сприяючи формуванню у людини критичного мислення і соціальної свідомості [93, с. 17].

На нашу думку, прикладом ефективної інституційної трансформації у музейній сфері ЄС є досвід Норвегії, де, з метою посилення міжрегіональної співпраці та

підвищення професійної компетентності музейних працівників, було реалізовано масштабну реформу. У межах цієї ініціативи всі музеї країни були об'єднані в професійні мережі з єдиною адміністративною структурою. До національної музейної мережі було включено двадцять регіональних музеїв, що дозволило централізувати функції маркетингу, зовнішніх комунікацій та фандрейзингу, передавши їх до спеціалізованих висококваліфікованих команд. Такий підхід дав змогу реалізовувати уніфіковану стратегію міжмузейного управління та маркетингу на національному рівні. Подальше створення тематичних музейних мереж, що об'єднали заклади різних профілів – літературні, дитячі, природничі, технічні, тощо музейні заклади, дозволило активізувати міжінституційну співпрацю, що сприяло спільній розробці концепцій виставкових проєктів і наукових досліджень, особливо в тих випадках, які потребували специфічних знань і професійної експертизи. Така адміністративна модель дозволила музеям Норвегії ефективніше розробляти спільні мережеві ініціативи, брати участь у грантових програмах та налагоджувати горизонтальні зв'язки між регіонами. Важливо, що координацію діяльності всередині кожної професійної мережі здійснював музей із найбільшим досвідом та авторитетом у відповідній галузі. Наприклад, Національну галерею мистецтв Норвегії було призначено головним координатором для художніх музеїв країни [179].

Цілком зрозуміло, що таких трансформаційний підхід призвів до припинення діяльності близько 800 музеїв, але на їх базі, шляхом об'єднання колекцій і створення нових адміністративних структур, було сформовано 80 нових інституцій. З нашої точки зору, така реорганізація музейної сфери у Норвегії не тільки дозволила оптимізувати управління регіональними музеями, посилити музейну співпрацю, але й більш ефективно використовувати державне фінансування для забезпечення доступності до якісних культурних послуг.

Виходячи з важливості питання збереження культурної спадщини в країнах ЄС та культурних послуг, що надаються закладами культури, а саме музеїв, слід звернути увагу на досвід Естонії. Так, ще у 1998 році парламент Естонської Республіки ухвалив

Закон про охорону спадщини (*Heritage Conservation Act*), яким збереження й модернізація матеріально-технічної бази музеїв було визнано одним із провідних напрямів державної політики в галузі культури. Метою цього законодавчого акту стало перетворення музейних інституцій на сучасні й привабливі простори, здатні виконувати соціалізуючу функцію, сприяти формуванню національної ідентичності та патріотичному вихованню молоді. У межах реалізації закону парламент Естонії доручив уряду забезпечити фінансування будівництва нових сучасних музейних приміщень, зокрема для Національної галереї мистецтв. Для цього в 2002 році урядом було ухвалено спеціальну постанову, відповідно до якої кошти від оподаткування діяльності казино та інших гральних закладів (згідно з *The Gambling Tax Act, 2002*) спрямовуються на розвиток сфери культури й спорту.

В Україні до Державного бюджету країни також зараховуються частина платежів, що пов'язана з платою за ліцензію на випуск і проведення лотерей, а також 10 відсотків від доходу, отриманого від організації та проведення азартних ігор у залах гральних автоматів (підпункт 136.4.1 пункту 136.4 статті 136 Кодексу) та 18 відсотків від доходу, отриманого від діяльності у сфері організації та проведення азартних ігор, крім доходу, отриманого від організації та проведення азартних ігор у залах гральних автоматів, зменшеного на суму виплачених виплат гравцю (підпункт 136.4.2 пункту 136.4 статті 136 Кодексу) (наказ Міністерства фінансів України від 04.01.2024 №6 «Про затвердження Змін до форми Податкової декларації з податку на прибуток підприємств», зареєстрований у Міністерстві юстиції України 18.01.2024 за № 93/41438). Однак, законодавство України, створюючи механізми розподілу доходів від організації та проведення азартних ігор (Закон України «Про державне регулювання діяльності щодо організації та проведення азартних ігор» від 14 липня 2020 р. №768-IX), не фіксує єдиного загальнодержавного відсотка, що виділяється для розвитку сфери культури.

Цікавим є запровадження інструментів модернізації музейної галузі в Угорщині. Починаючи з 2003 року, в країні діє правило, згідно з яким продовження

державного фінансування музейних установ можливе лише за умови подання до Міністерства культури короткострокового маркетингового плану в поєднанні з річною програмою виставкової та експозиційної діяльності. Ці зміни були спрямовані на переорієнтацію музеїв із виключно (псевдо)науково-дослідницьких установ на інституції, що активно працюють із публікою, відповідають на запити громади та сприяють розширенню музейної аудиторії.

Одним із ключових інструментів забезпечення доступності та якості надання культурних послуг у країнах Європейського Союзу виступає фінансування культури. Дослідження європейських практик у цій сфері спрямовано на пошук дієвих методів та результативних підходів, адаптивних механізмів і прикладних інструментів, які можуть бути інтегровані в систему культурної політики України з урахуванням національних особливостей.

Вважаємо, що різноманітність існуючих моделей фінансування культурної сфери в країнах Європейського Союзу зумовлена специфікою історичного розвитку, адміністративно-територіальним устроєм, а також особливостями системи публічного управління. Фінансова підтримка культури в межах ЄС реалізується шляхом різноманітних інструментів, серед яких: пряме бюджетне фінансування культурних установ, застосування податкових пільг для учасників культурного процесу, надання консультаційної та інформаційної допомоги приватним ініціативам, а також розвиток інституцій професійної підготовки кадрів для потреб комерційного культурного сектору. На нашу думку, такий багатовекторний підхід створює умови для цілісної підтримки галузі та сприяє її сталому розвитку в контексті сучасних соціокультурних змін. Наприклад, Державне фінансування бібліотек у Фінляндії здійснюється на основі розрахунків витрат на одного мешканця, що переглядаються кожні чотири роки. Ефективне функціонування у Німеччині системи штрафів за прострочення повернення книг слугує додатковим джерелом надходжень до місцевих бюджетів, що мають прямий зв'язок із фінансуванням бібліотек. У Франції та Італії реалізується централізована модель фінансування культури, у межах якої ключові повноваження

щодо розподілу бюджетних коштів зосереджені в руках міністерств культури. Ці органи не лише безпосередньо адмініструють фінансові потоки, а й звітують перед національними парламентами щодо ефективності їх використання. Натомість у Великій Британії та Фінляндії впроваджено модель культурної політики «витягнутої руки», що передбачає делегування функцій розподілу державного фінансування незалежним недержавним інституціям. Зокрема, у Великій Британії діють чотири національні ради з питань мистецтва, які, керуючись визначеними стратегічними пріоритетами, здійснюють управління фінансовими ресурсами [95, с. 13].

Нідерланди демонструють приклад гібридної моделі, що поєднує елементи централізованого управління та делегування повноважень проміжним інституціям. Тут функціонує розгалужена інституційна інфраструктура, уповноважена формувати та реалізовувати культурну політику в межах національного плану розвитку культури, затвердженого парламентом. Характерною рисою нідерландського підходу є орієнтація фінансування на досягнення результатів: основними індикаторами ефективності виступають розширення ринку культурної продукції та збільшення споживчої аудиторії. В основі реформи фінансування культури в Нідерландах лежить не пряме субсидування культурних інституцій, а стимулювання інтересу до культурних продуктів та послуг. Така модель забезпечує можливість кількісного вимірювання соціально-економічної ефективності інвестицій у культуру через аналіз рівня участі населення в культурному споживанні та динаміки розвитку культурного ринку [95].

Таким чином, досвід Європейського Союзу у сфері надання культурних послуг є надзвичайно цінним для України в умовах її прагнення до європейської інтеграції та модернізації культурної політики. Аналіз функціонування закладів культури в країнах ЄС демонструє високий рівень інституційного розвитку, що забезпечується ефективною взаємодією між державними, приватними та громадськими секторами. Одним із ключових чинників є стабільне фінансування культури, яке базується на

поєднанні бюджетних коштів, грантових програм, меценатства та інвестицій з боку бізнесу.

Окремої уваги заслуговує кадровий потенціал, який в ЄС формується на основі сталих освітніх програм, системі підвищення кваліфікації та заохочення професійного зростання працівників культури. Це сприяє покращенню якості послуг, їхній інноваційності та відповідності потребам суспільства.

Правову базу ЄС у сфері культури можна вважати такою, що не тільки забезпечує чітке нормативно-правове регулювання, але й підтримує культурне розмаїття, децентралізацію управління культурною сферою, а також активну участь громадян у культурному житті.

Отже, адаптація європейських практик до умов України допоможе підвищити ефективність надання культурних послуг, посилити її кадровий потенціал, а також удосконалити фінансові та нормативні механізми. Використання цього досвіду є необхідною передумовою для створення сучасної, інклюзивної та конкурентоспроможної культурної політики в Україні.

2.3. Особливості здійснення державної культурної політики з надання якісних культурних послуг мешканцям територіальних громад в сучасних умовах

У контексті децентралізації та повномасштабної війни в Україні, зростає значення культурної політики як інструменту для консолідації громад, збереження національної самобутності, підтримки соціальної стабільності та зміцнення конкурентоспроможності регіонів. Тому забезпечення якісного й доступного культурного обслуговування на рівні громад стає одним з ключових завдань державного управління у сфері культури.

Варто зазначити, що поняття культурної політики у науковому дискурсі розглядається як система стратегічних заходів, що реалізуються державними та місцевими владними структурами з метою розвитку культури, збереження культурної спадщини та забезпечення вільного доступу населення до культурних благ. Відповідно до Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про культуру» щодо загальних засад надання населенню культурних послуг» від 29 квітня 2021 року №1432-IX, державна політика у сфері культури визначається як комплекс нормативних, адміністративних, економічних, фінансових і публічних заходів, що здійснюються органами влади на державному та місцевому рівнях з метою задоволення культурних потреб населення. Така політика формується відповідно до стратегічних пріоритетів суспільного розвитку, з урахуванням актуальних викликів та потреб громадян, і покликана забезпечити рівний доступ до культурних послуг, збереження та розвиток національної культурної спадщини, а також інтеграцію культурного сектору в загальний контекст сталого соціально-економічного розвитку територіальних громад в Україні. Безумовно, умови демократизації та децентралізації змінюють акценти культурної політики, акцентуючи увагу на участі громад у формуванні культурного простору.

На думку науковців Н. Зленко, А. Зякуна та М. Левченка [75, с. 100], в Україні створені всі необхідні умови для ефективного розвитку культурної сфери та реалізації національної культурної політики. Проте, на їхню думку, недостатній рівень усвідомлення суспільством важливості культури як чинника національного розвитку суттєво гальмує ці процеси. Особливо відчутно це у контексті громадянської напруги та політичних суперечностей, що мають негативний вплив на темпи культурного розвитку.

В умовах європейської інтеграції та відповідної орієнтації України на демократичні цінності, питання розвитку культури набуває особливої актуальності не лише для центральної влади, а й для всіх рівнів суспільства. Забезпечення

рівноправного доступу до високоякісних культурних послуг громадянам потребує комплексного підходу та злагодженої взаємодії державних і місцевих органів влади.

Зауважимо, що у сучасних умовах соціально-економічного розвитку України забезпечення доступних і якісних культурних послуг населенню вимагає цілеспрямованої діяльності з боку державних інституцій, які здійснюють нормативно-правове регулювання, стратегічне планування та фінансування у цій галузі. На сьогодні така взаємодія реалізується на трьох рівнях, як показано на рис. 2.3., Додатку Г [с. 283].

Безперечно, наявність в державі ефективного інституційного механізму, здатного забезпечити громадянам рівноправний доступ до високоякісних культурних послуг, виступає однією з головних передумов сталого соціокультурного розвитку. У зв'язку з цим особливого значення набуває злагоджена діяльність таких органів, як Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Міністерство культури та стратегічних комунікацій України, обласних державних (військових) адміністрацій та органів місцевого самоврядування. Потрібно відмітити, що кожен із цих суб'єктів виконує визначені повноваження, спрямовані на створення належних умов задля надання населенню можливості користуватися якісними культурними послугами. Саме на місцевому рівні часто реалізуються конкретні культурні ініціативи, які суттєво впливають на розвиток громад. Заклади культури – будинки культури, бібліотеки, музеї, театри, мистецькі школи – є важливими осередками соціокультурного життя, що сприяють збереженню і розвитку національної ідентичності, творчого потенціалу та громадянської активності. Вони забезпечують населенню доступ до культурних благ та створюють можливості для самореалізації.

Таким чином, забезпечення ефективної культурної політики в Україні потребує чіткої взаємодії всіх рівнів управління – від центральних органів до місцевих рад та комунальних установ культури. Подальший аналіз має бути зосереджений на дослідженні функцій та координації дій цих інституцій у контексті забезпечення

доступності та якості надання культурних послуг для населення територіальних громад.

Згідно зі статтею 75 Конституції України, ВЕРХОВНА РАДА УКРАЇНИ є єдиним законодавчим органом держави. Як центральний суб'єкт формування законодавчої політики, вона визначає засади функціонування культурної сфери, приймає нормативно-правові акти, що регулюють діяльність культурних інституцій, затверджує бюджетні видатки на розвиток культури, а також ратифікує міжнародні договори у сфері культурного співробітництва та охорони культурної спадщини.

У межах парламентської структури функціонують 23 профільні комітети, серед яких ключове значення для культурної політики має КОМІТЕТ З ПИТАНЬ ГУМАНІТАРНОЇ ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ [156]. Нижче зображено структуру даного Комітету (рис. 2.4.).

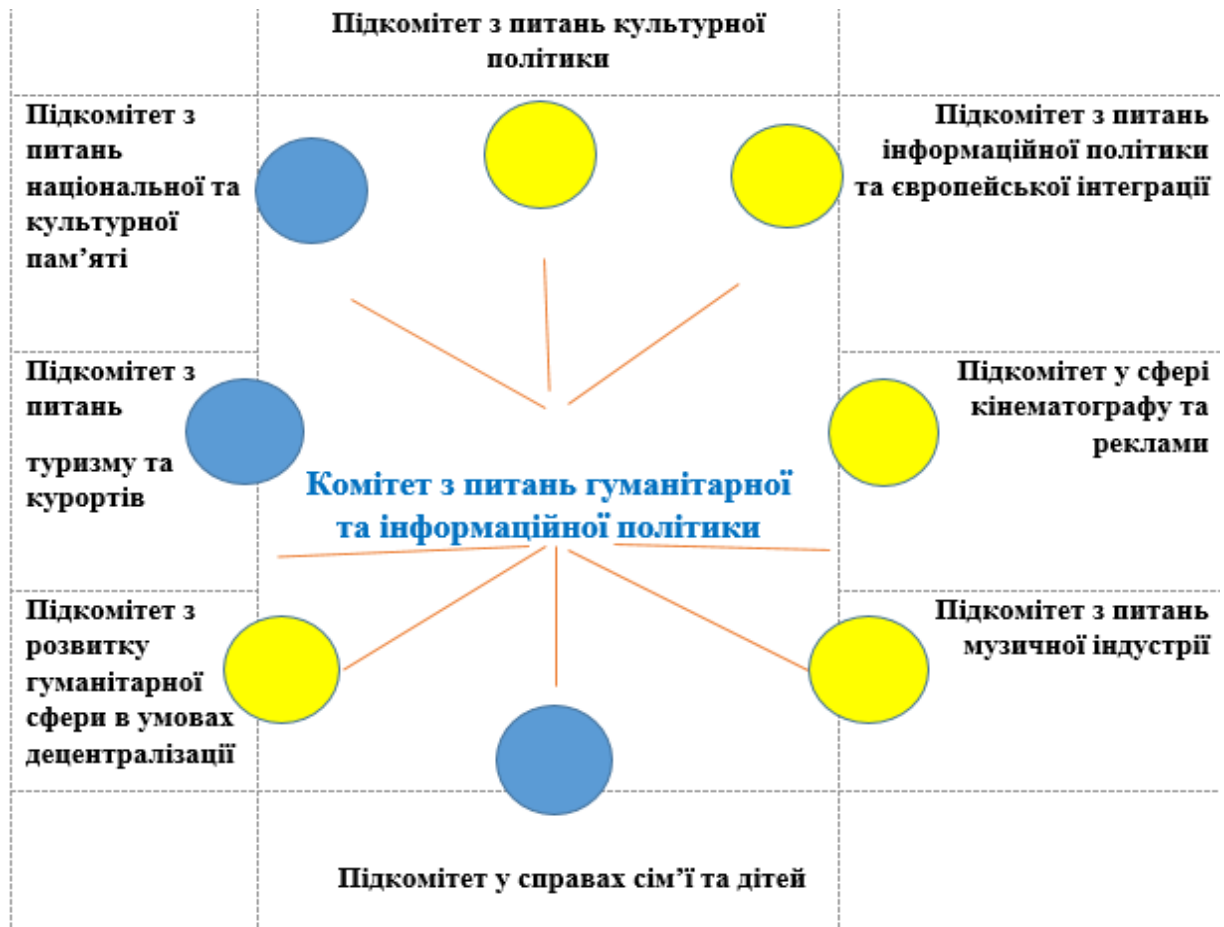


Рис. 2.4. Структура підкомітетів комітету з питань гуманітарної та інформаційної політики Верховної Ради України IX скликання
Джерело: складено автором

На підставі рішення Верховної Ради України від 29 серпня 2019 року №19-IX, до предметів його відання входять численні аспекти, пов'язані з культурними послугами, зокрема: культурно-просвітницька та культурно-мистецька діяльність, медіа індустрія, аудіовізуальний ринок, охорона історико-культурної спадщини, діяльність у сфері туризму, рекреації, мови, меценатства, благодійності та сімейної політики. Особливо важливими у контексті забезпечення культурних послуг є питання, пов'язані з функціонуванням бібліотек, театрів, музичних установ, мистецьких шкіл, музеїв, а також підтримка народних художніх промислів і організація культурно-масових заходів (виставки, концерти, фестивалі тощо).

Як ми бачимо на рис.2.4., Комітет структурно поділений на вісім підкомітетів, з яких щонайменше п'ять безпосередньо охоплюють питання, дотичні до сфери культурних послуг (виділені жовтим кольором). Це дає змогу реалізовувати комплексний підхід до аналізу, обговорення та вдосконалення законодавчих ініціатив у відповідній галузі. Загалом, комітет з питань гуманітарної та інформаційної політики відповідає за виконання ключових функцій: здійснює експертизу законопроектів, ініціює та проводить парламентські слухання з актуальних питань культурного розвитку, координує взаємодію з іншими державними інституціями, науковими та освітніми закладами, представниками громадянського суспільства. Завдяки своїй діяльності Комітет виступає важливою ланкою у формуванні ефективної законодавчої підтримки сфери культурних послуг в Україні.

На рівні виконавчої влади провідну роль у реалізації державної політики у сфері культури відіграє КАБІНЕТ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ (КМУ). Згідно зі статтею 113 Конституції України КМУ є найвищим органом у системі виконавчої влади, а його повноваження охоплюють широке коло напрямів, зокрема формування та забезпечення реалізації політики у сфері культури, затвердження нормативно-правових актів, ухвалення загальнодержавних програм розвитку культури, розподіл бюджетних ресурсів, субвенцій і дотацій на підтримку культурних ініціатив.

Відповідно до положень статті 116 Конституції України, Кабінет Міністрів здійснює відповідні заходи для забезпечення проведення політики у сфері культури, освіти, науки, соціального захисту, тощо (п. 3), розробляє та здійснює програми культурного розвитку (п. 4), а також координує діяльність міністерств та інших виконавчих органів (п. 9). Слід зазначити, що саме Уряд виступає ключовим механізмом імплементації стратегічних пріоритетів держави у сфері культурних послуг, зокрема в контексті євроінтеграційного курсу України (п. 11).

Варто зауважити, що на теперішній час в Україні в структурі виконавчої влади функціонує ряд органів, діяльність яких безпосередньо стосується сфери культури.

Зокрема, серед установ, що підпорядковані КМУ, культурну політику здійснюють такі центральні виконавчі органи влади, як:

- Державне агентство України з питань кіно, що відповідає за розвиток кінематографії, підтримку національного кіно та забезпечення доступу до аудіовізуального контенту;
- Державне агентство України з питань мистецтв та мистецької освіти, яке займається формуванням та реалізацією політики у сфері мистецтв і мистецької освіти;
- Державний комітет телебачення і радіомовлення України, що координує діяльність у сфері інформаційного простору, зокрема суспільного мовлення;
- Український інститут національної пам'яті, який забезпечує реалізацію політики збереження історичної пам'яті та формування національної ідентичності.

Окрім цього, у забезпеченні моніторингу й оцінювання ефективності реалізації культурної політики задіяні також ДЕРЖАВНА РЕГУЛЯТОРНА СЛУЖБА УКРАЇНИ та ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ (Держстат), які надають аналітичну та статистичну інформацію, необхідну для регулювання, обґрунтування та вдосконалення рішень у сфері культурних послуг. Наприклад, за узагальненою інформацією Державної регуляторної служби України, що виконує функції спеціально уповноваженого органу з дозвільної системи у сфері господарської діяльності, у 2024 році Міністерством культури та стратегічних комунікацій було прийнято 254 рішень про видачу дозволів на провадження господарської діяльності з урахуванням зареєстрованих декларацій відповідно до процедури, визначеної постановою КМУ від 18 березня 2022 року №314 «Деякі питання забезпечення провадження господарської діяльності, забезпечення провадження господарської діяльності в умовах воєнного стану» [40]. Це менше ніж у 2023 році.

Не менш важливу роль у забезпеченні держави достовірною, систематизованою та репрезентативною статистичною інформацією про стан і розвиток сфери культури

відіграє Державна служба статистики України (Держстат). У контексті формування та реалізації державної політики у сфері культурних послуг Держстат виконує функції збору, обробки, узагальнення та оприлюднення статистичних даних, що дають змогу об'єктивно оцінити рівень доступності, ефективність використання бюджетних ресурсів, територіальну диференціацію надання культурних послуг, а також соціально-економічні чинники, які впливають на культурну активність населення. Зокрема, основними напрямками статистичного моніторингу стану надання доступних культурних послуг в державі можна назвати наступні:

- облік установ культури та мистецтва (бібліотеки, клуби, музеї, театри, кінотеатри, мистецькі школи тощо);
- кількісні показники діяльності культурних інституцій (кількість відвідувань, проведених заходів, охоплених осіб);
- кадрове забезпечення сфери культури (чисельність працівників, структура зайнятості);
- обсяги фінансування культури з державного та місцевих бюджетів;
- матеріально-технічна база об'єктів культури (кількість приміщень, стан інфраструктури);
- рівень участі населення в культурному житті (включаючи індикатори культурного споживання).

Слід зазначити, що накопичена статистична інформація використовується не лише органами державної влади й місцевого самоврядування для планування та прийняття управлінських рішень, але й науковцями, аналітичними центрами, громадськими організаціями для оцінювання ефективності культурної політики, розроблення рекомендацій та здійснення моніторингу цільових культурних програм. Отже, Державна служба статистики України здійснює забезпечення інформаційної основи для аналітичного супроводу процесів управління у сфері культури, що виступає невід'ємною умовою для створення ефективної, доказової та обґрунтованої державної політики у наданні якісних і доступних культурних послуг.

Через повномасштабну агресію російської федерації в Україну, на жаль, доступ до статистичних даних по галузі культури, було тимчасово припинено. В даний час триває процес розробки нового електронного порталу офіційної статистики [41].

Таким чином, Кабінет Міністрів України разом з підпорядкованими органами створюють інституційну платформу для впровадження державної культурної політики, спрямованої на забезпечення доступності, якості та розмаїття культурних послуг на території держави.

Центральним виконавчим органом, який відповідає за розробку і реалізацію державної культурної політики, є МІНІСТЕРСТВО КУЛЬТУРИ ТА СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ УКРАЇНИ. Його діяльність охоплює стратегічне планування, міжвідомчу координацію, моніторинг стану культурної сфери, розроблення та впровадження ініціатив з інституційного розвитку культури, збереження культурних надбань, а також стимулювання розвитку креативних індустрій, цифровізації та відповідної інфраструктури на рівні держави та місцевих громад. Міністерство також здійснює реалізацію політики у сфері національних і міжнародних культурних проєктів, підтримує ініціативи, спрямовані на розвиток культурного середовища, забезпечення культурного розмаїття та доступності культурних послуг.

Відповідно до чинного законодавства, Міністерство уповноважене формувати та впроваджувати державну політику у сфері культурних послуг, зокрема, шляхом розробки нормативно-правових актів, які визначають базовий перелік доступних культурних послуг, встановлюють мінімальні стандарти їх надання та розробляють методику розрахунку собівартості цих послуг.

Проте на сьогодні жоден із зазначених регуляторних документів не набув чинності. Подібний стан справ суттєво ускладнює реалізацію державної культурної політики на місцевому рівні, особливо в територіальних громадах, адже відсутність затверджених стандартів не дозволяє повноцінно здійснювати моніторинг та оцінювати якість, ефективність і доступність культурних послуг для різних груп населення.

Таким чином, Міністерство культури та стратегічних комунікацій України є ключовим учасником у формуванні сучасної інституційної системи культурного обслуговування населення. Проте ефективність цієї роботи значною мірою визначається повним нормативним регулюванням основних параметрів надання культурних послуг, що забезпечить рівний доступ до них для всіх споживачів, незалежно від місця проживання, соціального статусу чи інших факторів.

На регіональному та місцевому рівнях реалізація державної політики, особливо у питаннях забезпечення доступності та якості культурних послуг, впроваджується через ОБЛАСНІ ДЕРЖАВНІ (ВІЙСЬКОВІ) АДМІНІСТРАЦІЇ (ОДА) та ОРГАНИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ (ОМС). ОДА відіграють ключову координаційну функцію, забезпечуючи взаємодію між центральними виконавчими органами та територіальними громадами, а також беруть участь у розробленні й реалізації регіональних програм розвитку культури, організації культурно-мистецьких заходів, розподілі фінансових ресурсів та управлінні інфраструктурою у сфері культури.

Разом із тим, ОМС виступають безпосередніми надавачами культурних послуг, адже саме на їх балансі перебуває основна мережа закладів культури – бібліотеки, будинки культури, музеї місцевого значення та мистецькі школи. Вони здійснюють інституційну та ресурсну підтримку локальних культурних ініціатив, сприяють збереженню елементів нематеріальної культурної спадщини, розвитку аматорського мистецтва, а також формуванню доступного культурного середовища з урахуванням інтересів та запитів населення громади.

Безперечно, у контексті реформи децентралізації, роль ОМС у культурній політиці значно зросла, що, вимагає від них підвищення управлінської спроможності, наявності кваліфікованого кадрового потенціалу, а також здатності до стратегічного планування та впровадження новітніх підходів у процес надання культурних послуг. При цьому, результати аналізу положень про управління та відділи культури, а також посадових інструкцій працівників структурних підрозділів на місцях, виявили

інституційні прогалини: зокрема, відсутність визначеного відповідального за перевірку якості культурних послуг, що надаються комунальними закладами культури, та відсутність системного механізму оцінювання їх ефективності. Така ситуація ускладнює можливість здійснення належного моніторингу якості культурних послуг, зокрема в умовах їх багатосуб'єктності та зростання ролі приватних і громадських надавачів.

Отже, результативне функціонування інституційної моделі забезпечення культурних послуг на рівні місцевих громад передбачає необхідність інституціоналізації процедур забезпечення якості, модернізації нормативно-управлінських регламентів у сфері культури, а також впровадження ефективних механізмів моніторингу та оцінювання діяльності суб'єктів, що надають культурні послуги в громадах.

Останніми роками державна культурна політика України зосереджена на децентралізації управління сферою культури, що передбачає передачу повноважень ОМС. Так, 67% громад підтримали ідею надання місцевим радам права формувати мережу закладів культури, що вказує на їхнє бажання отримати більшу автономію та активніше долучатися до вирішення культурних питань на місцевому рівні [113]. Тобто, йдеться про створення сприятливих умов для культурного розвитку, забезпечення доступу до послуг та підтримку ініціатив місцевого рівня. Зауважимо, що згідно з Методичними рекомендаціями щодо формування базової мережі закладів культури [109], ОМС зобов'язані забезпечити рівний доступ мешканців громади до культурних послуг з урахуванням соціально-демографічних характеристик. Проте, перелік видів культурних послуг, які надаються об'єктами культурної інфраструктури в громадах критично малий та не завжди відповідає потребам споживачів.

За інформацією МКСК України, під час повномасштабної війни збільшилася потреба у нових формах культурного залучення населення, особливо у сільських громадах [111]. Проте лише 42% опитаних представників громад вважають, що

заклади культури їхніх громад відповідають потребам місцевого населення [113]. На думку населення серед ключових проблем такої невідповідності виокремлюються:

- хронічне недофінансування закладів культури;
- кадровий дефіцит у сільських громадах;
- обмежений доступ до сучасних технологій [114].

На наш погляд, сучасний стан культури в Україні можна вважати динамічним, із активними процесами розвитку та трансформацій, та водночас нестабільним, що зумовлено як наслідками військової агресії Росії, так і тривалими перетвореннями соціальних інститутів. Це впливає на розвиток сфери культури як на державному так і на місцевому рівнях. Основними викликами для сфери культури залишаються недостатнє фінансування, слабка інфраструктура, відсутність сталих механізмів підтримки незалежних культурних ініціатив, збереження культурної спадщини в умовах збройного конфлікту, а також проблема забезпечення населення якісними і доступними культурними послугами.

Доцільно зауважити, що хронічне недофінансування закладів та демографічні зміни призводять до скорочення кількості культурних інституцій та програм в громадах. Низький рівень матеріально-технічного забезпечення, зокрема відсутність комп'ютерної техніки та доступу до Інтернету в багатьох закладах культури стає на заваді використання сучасних технологій та обміну інформацією. Відсутність цілісної програми культурного розвитку та державних стандартів надання культурних послуг сповільнює розвиток культурних інституцій на місцях, міжсекторальну співпрацю між органами влади, громадськими організаціями та культурними інституціями.

Враховуючи сучасні реалії, вважаємо, що державна культурна політика із забезпечення якісних і доступних культурних послуг має базуватися на принципах демократичності, плюралізму, підтримки культурного розмаїття, а також забезпечення рівноправного і безперешкодного доступу всіх громадян до культурних цінностей. Такий підхід, а також орієнтація України на європейські моделі, дозволить не обмежуватися впровадженням механізмів державного управління у сфері надання

культурних послуг, а також підтримувати децентралізацію культурного менеджменту та активно залучати громадянське суспільство до формування культурної політики в громадах. Вважаємо, що забезпечення доступності культурних послуг також повинно передбачатися у всіх вимірах: економічному (безкоштовний чи пільговий доступ), територіальному (наявність установ у межах досяжності), соціальному, фізичному (інклюзивна інфраструктура) та інформаційному (цифровий доступ) (рис. 2.5.).

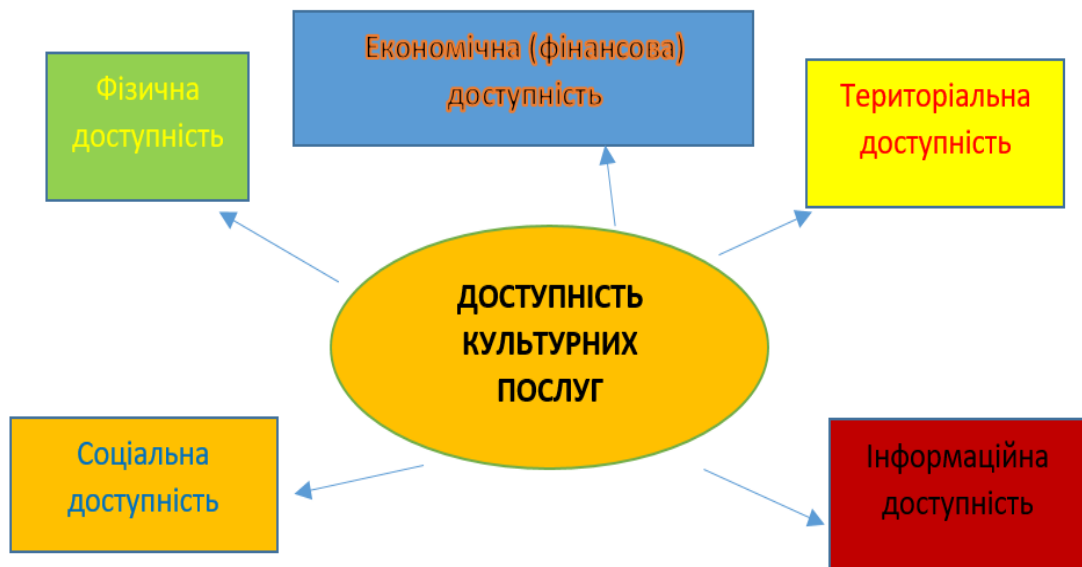


Рис. 2.5. Структура доступності культурних послуг

Джерело: складено автором

Разом із тим, процес моніторингу і оцінювання відіграє важливу роль у реалізації культурної політики. При цьому моніторинг державної культурної політики полягає у систематичному спостереженні та аналізі змін як у кількісному, так і в якісному вимірах. Оцінювання забезпечує вимірювання результативності, ефективності, наслідків реалізованих програм, а також формулювання рекомендацій для прийняття управлінських рішень.

Таким чином, концепція культурних послуг у контексті державної політики України є системним підходом до забезпечення культурних прав населення, спрямованим на інтеграцію культурної сфери у стратегії соціально-економічного

розвитку, підвищення доступності культурних послуг та формування стабільного культурного середовища в умовах демократичних трансформацій і європейської інтеграції.

У березні 2017 року, за запрошенням Міністерства культури України, експертна місія Ради Європи з представників міністерств культури кількох країн та європейської консалтингової компанії «KEA Consultancy» у сфері культури й креативності провела оцінку реалізації культурної політики в Україні на національному та регіональному рівнях і надала рекомендації щодо вирішення проблемних питань у контексті децентралізації, зокрема, модернізації культурних інституцій та інфраструктури. На виконання рекомендацій експертної комісії Міністерством культури України були розроблені три нових моделі закладів культури, до яких увійшли культурно-інформаційні центри, культурно-спортивні комплекси та культурно-освітні комплекси. Однак, тип установи культури, що поєднує культурні та спортивні послуги для населення, так званий культурно-спортивний комплекс, запропонований Міністерством культури України як новий тип закладу культури, нагадує поширений за часів СРСР у 70-90-х роках ХХ сторіччя культурно-спортивні комплекси. На території країн СНД такі заклади функціонують й досі. Будувалися такі заклади найчастіше у сільській місцевості та об'єднували в собі два заклади – клуб і спортивний комплекс. В поодиноких випадках у будівлі культурно-спортивного комплексу (КСК) разом із гуртковими кімнатами, глядацькою та спортивною залом розміщувався басейн. Але, побудувати таку комплексну будівлю на той час мали можливість лише спроможні господарства, які серед населення називалися «мільйонерами». Працювали такі заклади у декількох напрямках: створення, організація та розвиток діяльності творчих колективів, спортивних секцій, клубів за інтересами, любительських об'єднань та ігрових видів спорту; проведення різноманітних за формою та тематикою культурно-масових, спортивно-масових та фізкультурно-оздоровчих заходів для всіх вікових категорій; організація дозвілля різних груп населення у сфері культури і спорту, зокрема, проведення вечорів

відпочинку, дитячих ранків, корпоративних вечорів тощо. Приклади таких типових будівель можна було побачити у різних районах Харківської області, наприклад, у сел. Бабаї, с. Нова Покровка, сел. Печенігах, м. Кошелеве яке відноситься до м. Куп'янськ (КСК м. Кошелеве), сел. Сахновщині (1/3 приміщення колишнього районного будинку культури, яка мала спортивну залу разом із приміщеннями для проведення занять спортивних секцій, рішенням сесії районної ради було передано районній дитячо-юнацькій спортивній школі). І хоча на сьогодні вони мають іншу назву – культурно-дозвіллевий центр, центр культури і спорту, просто будинки культури, форма та зміст їх діяльності не змінилися. Без сумніву, ця модель не тільки не нова, але й розроблена на основі аналізу діяльності існуючих закладів культури такого типу в різних регіонах України.

Звертаємо увагу на те, що відповідно до чинного законодавства, базова мережа закладів культури об'єднує державні й комунальні заклади, покликані забезпечувати розвиток творчості, збереження культурної спадщини, доступ громадян до культурних цінностей і єдність культурного простору України. Формування цієї мережі здійснюють органи влади за встановленим урядом порядком. Законодавство передбачає два рівні базової мережі закладів культури – загальнодержавний і місцевий [155]. При цьому переліки закладів культури відповідних рівнів затверджуються МКСК та ОВА й ОМС.

Таким чином, проаналізувавши інституційний механізм забезпечення культурних послуг, можна дійти висновку, що система характеризується чітко організованою вертикальною та горизонтальною інтеграцією. З позиції вертикальної системи управління, заклади культури підпорядковуються органам державної влади за ієрархічним принципом: від центрального органу (МКСК) до обласних і місцевих підрозділів. Центральні органи влади задають стратегічний курс і нормативну базу, тоді як місцеві органи забезпечують практичну реалізацію політики. Водночас, у межах горизонтальної системи управління реалізується взаємодія та координація між рівноправними культурними інституціями, ОМС, громадськими організаціями та

іншими учасниками культурного процесу, що сприяє узгодженому розвитку культурної сфери та збереженню єдності культурного простору країни. Таким чином, реформа децентралізації відкрила нові можливості для розвитку культурної сфери на місцях, однак її ефективність значною мірою залежить від кадрової та фінансової спроможності громад. Для досягнення повноцінного функціонування системи культурних послуг необхідне посилення взаємодії між структурами та приведення законодавства у відповідність до сучасних вимог, а також впровадження сучасних управлінських інструментів, зокрема цифрових технологій та публічно-приватного партнерства.

Незважаючи на нормативно закріплену розподіленість повноважень, інституційна взаємодія у сфері культури часто залишається фрагментарною. Відсутність узгоджених механізмів міжурядової координації, дублювання функцій, неефективне використання ресурсів – усе це стримує потенціал системи надання культурних послуг.

Серед перспектив удосконалення можна виділити:

- розробку єдиного стратегічного плану культурного розвитку з чітким розподілом функцій між органами влади;
- підвищення прозорості фінансування культурних програм;
- впровадження цифрових платформ для управління культурними закладами та моніторингу якості послуг;
- розвиток державного замовлення на культурні послуги з орієнтацією на потреби громад.

Висновки до другого розділу

1. Проведений аналіз законодавчих та нормативних документів у сфері культури виявив наявність значної кількості законодавчих документів, однак лише в незначній частині з них порушено питання надання культурних послуг. При цьому

виявлено відсутність згадок про діяльність приватних культурних інституцій, що функціонують в державі та активно беруть участь у наданні таких послуг. У чинному законодавстві надавачами культурних послуг визначаються виключно державні та комунальні заклади культури, що свідчить про однобічність нормативного підходу та ігнорування тенденцій розвитку культурного простору.

2. З'ясовано, що в державі існує об'єктивна потреба у розширенні нормативно-правового поля з урахуванням участі приватного сектору у сфері культури. Розвиток інституційного механізму має включати створення умов для повноцінного функціонування недержавних закладів культури, формування прозорого ринку культурних послуг соціального спрямування та забезпечення ефективного державного контролю за якістю таких послуг незалежно від форми власності установ, що їх надають.

3. Доведено, що культурна діяльність Європейського Союзу спрямована насамперед на поглиблення інтеграційних процесів, зосереджених на збереженні спільної культурної спадщини, що постала в результаті тривалого процесу історичного, соціального й мистецького взаємопроникнення між народами Європи. Такий підхід свідчить про прагнення ЄС не лише зберегти культурне розмаїття, а й підкреслити спільні цивілізаційні цінності, що формують європейську ідентичність.

4. Виявлено, що реалізація культурної політики в цілому та надання культурних послуг окремо в ЄС значною мірою залежить від внутрішньополітичних факторів. Зокрема, політична система держави, рівень централізації або децентралізації влади, а також статус культурної сфери у суспільстві визначають головні пріоритети у сфері культури. З цього випливає, що попри загальну європейську рамку, країни-члени зберігають автономію в питаннях впровадження культурної політики, обирають інструменти культурного управління, методи та перелік надання культурних послуг населенню закладами культури та громадськими інституціями.

5. Аналіз інституційного механізму забезпечення культурних послуг дозволив зробити висновок, що державна система має чітко структуровану вертикальну та горизонтальну інтеграцію. Центральні органи влади задають стратегічний курс і нормативну базу, тоді як місцеві органи забезпечують практичну реалізацію державної культурної політики надання доступних культурних послуг населенню.

6. З'ясовано, що для ефективного функціонування цієї системи необхідна постійна координація між усіма рівнями влади, забезпечення достатнього фінансування, а також впровадження інноваційних підходів до управління культурною сферою в умовах євроінтеграційних та глобалізаційних процесів.

7. Виявлено, що ефективне функціонування інституційної моделі забезпечення культурних послуг на місцях потребує інституціоналізації процедур якості, оновлення регламентів управління культурною сферою, а також запровадження стандартів моніторингу та оцінювання діяльності суб'єктів надання культурних послуг у громадах.

РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ З НАДАННЯ ПОСЛУГ У СФЕРІ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ

3.1. Впровадження нових методичних підходів, критеріїв оцінювання та стандартів якості надання послуг у сфері культури мешканцям територіальних громад

Сфера надання культурних послуг є ключовим елементом соціогуманітарного розвитку, адже забезпечує доступ громадян до культурних цінностей, формує національну ідентичність, розвиває людський потенціал і, згідно зі статтею 4 Закону України «Про культуру», передбачає гарантію економічної (фінансової), територіальної (фізичної), соціальної та інформаційної доступності якісних культурних послуг для всіх. Тому, постає потреба у створенні ефективного інструментарію для оцінювання якості та доступності, динаміки надання культурних послуг населенню, а також рівня задоволеності споживачів культурних послуг та результативності роботи надавачів послуг. Одним із таких інструментів є методичний та концептуальний підходи, які забезпечують системність, обґрунтованість та релевантність дослідження.

Аналіз результатів опитування «Аналіз культурних потреб населення територіальної громади та оцінка якості надання послуг закладами культури» (Додаток Ж) [с. 351-388], розробленого авторкою дисертаційного дослідження та проведеного спільно з Громадською організацією «Разом до кращого» у квітні-травні 2025 року, а також соціологічного дослідження «Культурні практики та потреби для відновлення населення у деокупованих та прифронтових громадах», реалізованого за підтримки проєкту Агентства США з міжнародного розвитку USAID «Зміцнення громадської довіри (UCBI) 17 листопада – 4 грудня 2023 року соціологічною групою «Рейтинг» [182], виявив необхідність застосування для оцінювання розвитку надання

культурних послуг нових методичних підходів та визначення критеріїв оцінювання, індикаторів та методів збору даних, що дозволяють забезпечити об'єктивність оцінки якості надання послуг у сфері культури культурними інституціями на місцевому рівні, а також враховують сучасний стан, в якому знаходиться Україна.

Відповідно до результатів соціологічного дослідження «Культурні практики та потреби для відновлення населення у деокупованих та прифронтових громадах» [182], проведеного серед мешканців Дніпропетровської, Запорізької, Миколаївської, Одеської, Сумської, Чернігівської, Харківської та Херсонської областей віком від 18 років, а також враховуючи ситуацію, що склалася в країні внаслідок повномасштабного вторгнення росії на територію України у 2022 році, заклади культури наразі демонструють обмежений спектр послуг – переважно це гурткова діяльність, бібліотечне обслуговування, онлайн-концерти, он-лайн-екскурсії та вистави. Тобто культурні інституції на місцевому рівні забезпечують надання обмеженого спектру культурних послуг, що відповідають статутній діяльності цих закладів/установ, але обмежені внаслідок воєнного стану в країні. З огляду на перелічене вище, проведення офлайн-заходів має нерегулярний характер, частіше культурні заходи проводяться в теплу пору року просто неба. Додатково, в сучасних умовах, на культурну активність впливають нормативні обмеження щодо масових зібрань, зокрема ліміти на кількість учасників (наприклад, до 50 осіб у Харківській області) або повна заборона таких заходів (наприклад, у Херсонській області та окремих громадах Сумщини). Тому типовими прикладами культурних послуг у режимі офлайн в умовах воєнного стану стали ярмарки, благодійні концерти, дитячі свята та заходи до національних пам'ятних дат з патріотичним спрямуванням, які здебільшого супроводжуються волонтерськими зборами на підтримку Збройних Сил України. Внаслідок цього для багатьох респондентів саме волонтерський компонент виступає ключовою мотивацією участі в культурному житті громади. Разом із цим, у більшості населених пунктів культурна діяльність закладів частково трансформувалася у волонтерську – працівники культури спільно з мешканцями

виготовляють маскувальні сітки, окопні свічки, а також організовують збори коштів на медикаменти, харчі та технічні засоби для військових.

Таким чином, повноцінне функціонування системи культурних послуг вимагає стратегічного розвитку усіх її компонентів, з урахуванням як культурних, так і соціально-гуманітарних потреб громад в умовах воєнного стану.

Безперечно, держава визначає базовий перелік культурних послуг, обов'язкових для надання закладами культури на місцевому рівні, але водночас і споживачі цих послуг виступають своєрідними регуляторами їх якості та попиту на ринку культурних послуг. Відтак, якість надання культурних послуг зумовлюється активним прагненням закладів культури ефективно використовувати наявні ресурси та сучасні технології, глибоко аналізувати потреби ринку й запити різних груп споживачів, а також залучати творчий потенціал працівників шляхом безперервного навчання, підвищення кваліфікації, впровадження систем матеріального і нематеріального стимулювання. За таких умов показники ефективності будуть напрямку залежати від результату такої роботи.

Важливим засобом інтерпретації, оцінювання та прогнозування процесів якісного надання послуг у сфері культури пропонуємо вважати методичні підходи, які забезпечують цілісне розуміння функціонування системи культурних послуг, реалізуючи при цьому такі ключові функції:

- діагностичну – допомагають виявити наявний стан і проблеми;
- аналітичну – сприяють вивченню взаємозв'язків між компонентами системи;
- прогностичну – забезпечують змогу передбачити можливі зміни;
- оціночну – дають змогу визначити ефективність і якість процесів.

1. Діагностична функція

Методичні підходи дають змогу виявити поточний стан культурної інфраструктури, визначити обсяг, доступність і якість послуг, а також актуальні проблеми в роботі закладів культури. Зокрема, результати опитування «Аналіз

культурних потреб населення територіальної громади та оцінка якості надання послуг закладами культури» демонструють, що у територіальних громадах у сільській місцевості (на відміну від міських територіальних громад) культурна пропозиція обмежується кількома основними видами діяльності – гуртковою роботою, бібліотечними послугами, проведенням онлайн-заходів та разових офлайн-подій. Така інформація слугує основою для визначення системних обмежень, які заважають розвитку культурного простору (наприклад, безпекові ризики, обмеження на масові зібрання, відсутність матеріально-технічної бази, недостатній професіоналізм кадрів).

2. Аналітична функція.

Застосування методичних підходів сприяє вивченню взаємозв'язків між окремими компонентами системи культурних послуг. Наприклад, аналіз соціологічного дослідження [182], показує, що у громадах досліджуваних областей культурна діяльність дедалі тісніше переплітається з волонтерською – заклади культури слугують просторами не лише для дозвілля, а й для суспільно важливої діяльності на підтримку ЗСУ. Це свідчить про трансформацію функціонального змісту культурних послуг у відповідь на соціальні виклики. Такий аналітичний зріз дозволяє нам оцінити ступінь адаптивності системи культури до кризових умов.

3. Прогностична функція.

Методичні підходи забезпечують можливість моделювання майбутнього розвитку культурної сфери, враховуючи виявлені тенденції. Наприклад, фіксація зростаючої участі громадян у волонтерських ініціативах у межах культурних подій може свідчити про потенціал для подальшого розвитку культури як простору громадянської активності. З огляду на це, можна прогнозувати, що в умовах подальшої стабілізації ситуації, культурні послуги набудуть нового формату, який поєднуватиме традиційні форми (концерти, виставки) з соціально-волонтерськими практиками.

4. Оціночна функція.

Методичні підходи дозволяють проводити аналіз результативності та рівня якості культурних послуг. Дослідження мотивацій респондентів відвідувати культурні заходи (наприклад, бажання підтримати ЗСУ) свідчить, що значна частина подій сприймається не як культурний, а як патріотично-волонтерський акт. Це ставить питання про відповідність наявних форматів культурних заходів очікуванням населення, а також про необхідність удосконалення змісту культурних пропозицій для забезпечення їх комплексного впливу – не лише соціального, а й мистецького, пізнавального, інтеграційного.

Таким чином, вважаємо, що методичні підходи, що реалізують діагностичну, аналітичну, прогностичну та оціночну функції, є невід’ємною частиною процесу вдосконалення системи культурних послуг у громадах, особливо в умовах соціальних трансформацій, викликаних війною. Їх застосування дозволяє не лише виявляти та аналізувати проблеми, а й формувати обґрунтовані управлінські рішення щодо підвищення якості культурного життя.

Ключовими методичними підходами до оцінювання якості надання культурних послуг пропонуємо вважати такі, що зображені на рис. 3.1:



Рис. 3.1. Методичні підходи оцінювання якості культурних послуг

Джерело: складено автором

- *Системний підхід* дозволить розглядати надання якісних культурних послуг як взаємодію елементів у рамках загальної соціокультурної системи. Цей підхід також

дозволить оцінювати не лише окремі показники, а й структурні взаємозв'язки між інституціями, суб'єктами та результатами.

- *Комплексний підхід* поєднує кілька методів і напрямів дослідження. В його межах використовуються як кількісні (статистика, анкетування), так і якісні (експертні інтерв'ю, контент-аналіз) методи. Використання цього підходу надасть можливість створення повнішого уявлення про розвиток культурних послуг на локальному (місцевому) рівні.
- *Інституційний підхід* фокусується на діяльності культурних інституцій (бібліотек, театрів, музеїв тощо), ролі державних і недержавних акторів, механізмах фінансування, правовому регулюванні. Використання цього методу надасть змогу оцінити реальний вплив інституційної спроможності територіальних громад на якість надання послуг у сфері культури.
- *Соціокультурний підхід* надасть можливість оцінити культурні послуги з огляду на їх значення для територіальної громади, рівень задоволеності населення, культурну активність, доступність і включення в культурне життя різних соціальних груп.
- *Якісно-кількісний підхід* передбачає використання статистичних індикаторів (кількість відвідувачів, заходів, бюджетних витрат) та якісних оцінок (враження, очікування, рівень задоволення користувачів).

Отже, передача управлінських повноважень у сфері культури на рівень територіальних громад обумовлює необхідність вироблення інноваційних підходів до управління культурними процесами, інтеграції культурної складової у стратегічне планування місцевого розвитку, посилення участі громади як активного суб'єкта культурних трансформацій, а також забезпечення ефективного контролю за якістю та доступністю культурних послуг на місцевому рівні. У цьому контексті пропонується розглядати оцінювання якості надання культурних послуг у територіальних громадах як системний процес отримання, узагальнення та аналізу інформації щодо рівня задоволеності населення діяльністю закладів культури, з подальшим формулюванням висновків про ефективність їхньої роботи. Метою такого оцінювання доцільно

визначити створення сприятливих умов для розвитку творчих здібностей та талантів учасників аматорських колективів закладів культури клубного типу, формування високого рівня естетичної, художньої та культурної компетентності мешканців громади, забезпечення можливостей отримання культурних знань і навичок усіма категоріями населення незалежно від віку, соціального статусу чи індивідуальних особливостей. Додатково оцінювання має сприяти визначенню рівня якості культурних послуг та формуванню орієнтирів щодо підвищення ефективності їх надання.

Вважаємо, що система оцінювання якості надання послуг у сфері культури на рівні територіальних громад повинна виконувати комплекс взаємопов'язаних функцій, спрямованих на забезпечення результативності культурної діяльності та підвищення її суспільної цінності. На нашу думку, основними функціями оцінювання якості надання послуг у сфері культури у різних за типами територіальних громадах (міські, сільські, прифронтові), доцільно вважати формувальну, діагностуючу, мотиваційно-стимулюючу, розвивальну, орієнтувальну, констатуючу, прогностичну та виховну. *Формувальна функція* забезпечує систематичне відстеження динаміки творчої активності та культурних результатів учасників аматорських формувань відповідно до визначених цілей, а також ідентифікацію індивідуальних освітніх і творчих потреб населення територіальної громади, коригування змісту та методів культурно-просвітницької роботи з урахуванням встановлених результатів з метою підвищення ефективності діяльності закладів культури громади. *Діагностуюча функція* передбачає виявлення рівня сформованості компетентностей, творчих навичок учасників аматорських формувань, ступеня залученості населення до культурних практик та якості культурного продукту, що створюється у громаді. *Мотиваційно-стимулююча функція* полягає у формуванні внутрішньої зацікавленості учасників культурного процесу в особистісному зростанні, творчій активності та суспільній участі, а також у створенні умов для заохочення ініціатив, культурних ініціатив та інноваційних підходів. *Розвивальна функція* спрямована на забезпечення

умов для комплексного розвитку творчих здібностей, критичного та естетичного мислення, культурної компетентності та самореалізації учасників аматорських формувань і мешканців громади. *Орієнтувальна функція* передбачає визначення стратегічних та тактичних орієнтирів культурної діяльності, формування критеріїв успішності та пріоритетів розвитку культурного середовища територіальної громади. *Констатуюча функція* забезпечує фіксацію фактичних результатів діяльності закладів культури та стану задоволеності потреб населення у сфері культури. *Прогностична функція* спрямована на прогнозування тенденцій розвитку культурної діяльності, визначення можливих ризиків та перспектив, а також планування подальших управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності культурних послуг. *Виховна функція* забезпечує формування ціннісного ставлення до культури, розвиток культурної поведінки, громадянської відповідальності та культурної ідентичності, а також підтримку активної участі населення у культурному житті громади.

Вважаємо, що об'єктами оцінювання у сфері надання культурних послуг на рівні територіальних громад є як результати задоволення культурних потреб населення, так і сам процес отримання зазначених послуг. Результат оцінювання слід розглядати як сукупність набутих знань, умінь, навичок, ціннісних орієнтацій, духовно-культурних установок, виховних компонентів та інших особистісних характеристик, сформованих у процесі споживання культурної послуги і таких, що можуть бути ідентифіковані, сплановані, виміряні та оцінені, а також відтворені особою після завершення участі у культурній діяльності.

Для комплексного оцінювання якості культурних послуг і визначення функціональної спроможності закладів культури на місцевому рівні пропонується здійснювати збір і аналіз даних залежно від мети, специфіки та пріоритетних функцій оцінювання. Також, доцільно враховувати різні форми діяльності населення: індивідуальну, групову та фронтальну. Залежно від способу реалізації процесу оцінювання, пропонується застосовувати такі типи діяльності: *усна форма* (фокус-

групи, інтерв'ю з представниками громади та керівниками закладів культури, діалогові практики тощо); *письмова форма* (анкетування, опитування та інші інструменти письмової комунікації); *практична форма* (проектна та експериментальна діяльність, спостереження, побудова таблиць, схем, моделей, проведення аудиту, моніторинг, порівняльний аналіз); *програмована форма* (використання електронних ресурсів, ІТ-сервісів, цифрових платформ та спеціалізованих програм для збору та обробки інформації).

У якості інструментарію оцінювання ефективності управлінських змін у культурній сфері територіальних громад пропонується використовувати систему метрик, індикаторів, показників і методів контролю, що забезпечуватиме об'єктивність, вимірюваність і відтворюваність результатів, а також сприятиме формуванню доказової бази для подальшого удосконалення культурної політики на місцевому рівні.

Разом з тим, для підвищення ефективності надання якісних культурних послуг на місцевому рівні необхідно удосконалити стратегічні та організаційні підходи до модернізації інфраструктури, залучення громадськості та оптимізації управління культурною політикою на місцях. З огляду на це пропонується обов'язкове включення до стратегічного планування розвитку культури – розроблення стратегій розвитку культури в громадах, інтегрованих у загальну Стратегію розвитку територіальної громади; проведення соціокультурного аналізу для визначення пріоритетів: потреб мешканців, наявних ресурсів, культурного потенціалу; формування дорожніх карт із чіткими цілями, строками, бюджетами та відповідальними особами.

У контексті сучасної державної політики, спрямованої на підтримку процесів децентралізації та підвищення ефективності місцевого самоврядування, стратегічне планування у сфері культури виступає ключовим інструментом сталого соціокультурного розвитку територіальних громад. Формування цілісної, логічно обґрунтованої та інтегрованої стратегії розвитку культури є необхідною умовою забезпечення якісних культурних послуг, збереження і примноження культурної

спадщини, а також активізації творчого потенціалу населення. Першочерговим завданням на цьому етапі є розроблення Стратегії розвитку культури, що має бути органічно інтегрована у загальну Стратегію розвитку територіальної громади. Така інтеграція дозволяє враховувати культуру не як ізольовану галузь, а як багатофункціональний ресурс, що сприяє економічному зростанню, соціальній згуртованості, формуванню ідентичності та підвищенню якості життя населення. Культура має розглядатися у стратегічному контексті поряд із іншими пріоритетами розвитку – освітою, туризмом, підприємництвом, інфраструктурою.

Вважаємо, що методичні підходи до підвищення якості надання культурних послуг повинні ґрунтуватися на таких принципах інституційної спроможності – зміцнення управлінського потенціалу закладів культури; субсидіарності – розподіл повноважень і ресурсів відповідно до рівня громади; публічності та прозорості – забезпечення відкритості інформації про діяльність закладів культури; інноваційності та цифровізації – впровадження сучасних технологій у процес культурного обслуговування; участі громади – залучення мешканців до планування, реалізації та оцінювання культурних програм.

Для обґрунтованого визначення пріоритетів у сфері культурного розвитку надзвичайно важливим є здійснення соціокультурного аналізу, який передбачає вивчення поточних умов, ресурсного потенціалу, культурних практик та очікувань мешканців громади. Такий аналіз має включати оцінку наявної мережі закладів культури та їх матеріально-технічної бази; аналіз демографічного складу та соціальної структури населення; вивчення локальних традицій, культурної спадщини та творчих ініціатив; діагностику рівня участі населення в культурному житті.

Результати соціокультурного аналізу слугують підґрунтям для визначення стратегічних цілей і завдань, що відповідають реальним потребам громади. У цьому контексті доцільним є формування дорожніх карт, які окреслюють конкретні напрями діяльності, строки реалізації, передбачені ресурси (у тому числі бюджетні, грантові, інвестиційні), а також відповідальних осіб і партнерські інституції. Дорожні карти

мають передбачати можливість коригування відповідно до трансформацій у зовнішньому середовищі та внутрішніх факторів громади. Важливо, щоб стратегічне планування здійснювалося із дотриманням принципів інклюзивності, прозорості та міжсекторальної взаємодії. Залучення представників громадськості, місцевого бізнесу, освітян, митців і працівників культури до процесу розроблення стратегічних документів дозволяє підвищити легітимність рішень, сприяти всебічному представленню інтересів різних соціальних груп і посилювати їх мобілізацію задля реалізації спільних цілей.

Отже, стратегічне планування культури на рівні територіальної громади має перетворитися з формальної процедури на дієвий механізм управління розвитком культури, що базується на глибокому розумінні соціокультурного контексту та орієнтований на створення сталих, інноваційних і людськоцентричних культурних середовищ.

На нашу думку, оптимізація мережі закладів культури повинна включати раціональне використання ресурсів шляхом об'єднання закладів культури в культурно-дозвілєві центри (центри культурних послуг); перехід до мультифункціональних просторів – бібліотек, що виконують роль інформаційних, освітніх і культурних хабів, клубів, що стають центрами соціокультурної взаємодії; розвиток мобільних культурних ініціатив: виїзні виставки, театральні вистави, кінопокази, тощо.

Для оцінювання розвитку якості надання культурних послуг рекомендуємо перелічені вище методичні підходи застосовувати через розробку критеріїв оцінки, визначення індикаторів, методів збору даних.

I. Розробка критеріїв оцінки якості надання культурних послуг. Розробка критеріїв оцінки – це методичний процес, спрямований на формування системи об'єктивних і релевантних характеристик, за якими можна оцінювати стан, ефективність та динаміку розвитку культурних послуг. Зазначений метод дозволяє перетворити абстрактні уявлення про «якість» або «доступність» у вимірювані

параметри. Метод передбачає декілька етапів, які забезпечують системність і достовірність у визначенні критеріїв. Традиційними критеріями оцінювання культурних послуг є доступність, ефективність, якість нормативно-правових актів, що регулюють процес надання послуг у сфері культури. Критерії забезпечують всебічне оцінювання якості культурних послуг, допомагають у визначенні сильних сторін та виявленні аспектів, що потребують покращення для подальшого розвитку культурної сфери. Виклики сьогодення вимагають розширення існуючих критеріїв, додавши до них сучасні – інноваційність, інклюзивність, безпеку, безбар'єрність, цифровізацію, психологічну підтримку, реінтеграцію ветеранів.

У табл. 3.1 [Додаток Д, с. 331-333] показано критерії якості надання послуг у сфері культури, що визначаються здатністю культурних інституцій (закладів культури та організацій) відповідати на потреби й очікування громадян, забезпечуючи доступність, ефективність та задоволеність від наданих послуг.

Під час розробки критеріїв оцінки якості надання культурних послуг в територіальних громадах важливо дотримуватись таких основних етапів: формулювання цілей оцінювання якості надання культурних послуг; визначення ключових аспектів якості надання культурних послуг; операціоналізація критеріїв; встановлення шкали оцінювання; верифікація критеріїв.

1. Формулювання цілей оцінювання якості надання культурних послуг. На цьому етапі необхідно визначити основні цілі, на які спрямоване оцінювання. Наприклад, визначити рівень доступності культурних послуг; оцінити ефективність діяльності культурних установ; виявити ступінь задоволеності населення; з'ясувати, як розвивається цифровізація культурної сфери. Важливо, щоб цілі були чітко визначеними, піддавались кількісній оцінці, були реалістичними, відповідними контексту та мали чіткі часові рамки. Результат соціологічного дослідження «Культурні практики та потреби для відновлення населення у деокупованих та прифронтових громадах» [182], показав, що формулювання цілей оцінювання є ключовим етапом у процесі аналізу стану культурної сфери, оскільки саме чітко

визначені, конкретні та вимірювані цілі (відповідно до принципів SMART) дозволили здійснити якісну оцінку доступності культурних послуг, ефективності діяльності культурних установ, рівня задоволеності населення та ступеня цифровізації культурного простору у громадах Дніпропетровської, Запорізької, Миколаївської, Одеської, Сумської, Чернігівської, Харківської та Херсонської областей.

Безперечно, в умовах повномасштабної війни цілі набувають особливої значущості, оскільки соціальні та безпекові фактори істотно змінюють запити громадян і моделі їхньої культурної поведінки. Емпіричні дані свідчать, що безпека стала домінантним фактором у формуванні культурного досвіду населення, особливо в громадах, які зазнали обстрілів, окупації або знаходяться в безпосередній близькості до лінії фронту. Немоżliвість офлайн-навчання, відсутність укриттів і високий рівень тривожності порушили звичні процеси соціалізації, а системний стрес та втома знизили інтерес до культурного дозвілля, особливо серед дорослого населення. Разом із тим, відчуття провини за позитивні емоції, спричинене війною та обмежений вільний час додатково зменшили участь населення у культурному житті територіальної громади досліджуваних областей.

Одночасно з цим, респонденти фіксують трансформацію власних культурних потреб, що бере початок ще з пандемії COVID-19. Серед населення сформувався потужний запит на живе соціальне спілкування, відновлення масових заходів, особистих контактів та емоційного обміну в межах спільноти. Проте задоволення цих потреб ускладнене через діючі безпекові обмеження.

Таким чином, ефективне оцінювання культурних послуг повинне ґрунтуватися не лише на формальних індикаторах, але й враховувати складні соціально-психологічні чинники, що визначають культурну поведінку в умовах кризи. Це дозволить розробити більш чутливу й адаптивну систему управління культурною сферою орієнтовану на реальні потреби громади.

2. Визначення ключових аспектів якості надання культурних послуг. На цьому етапі важливо передбачити ідентифікацію основних характеристик, які

описують якість надання культурних послуг. Пропонуємо використовувати традиційні та сучасні характеристики, такі як: доступність (географічна, соціальна, економічна); різноманітність (жанрова, тематична, форматна); ефективність (досягнення запланованих результатів); інноваційність (використання цифрових технологій, нових форматів); інклюзивність (залучення різних соціальних груп); участь громади (включення громадськості до процесу створення та споживання культурних послуг).

За результатами опитування «Аналіз культурних потреб населення територіальної громади та оцінка якості надання послуг закладами культури» (питання 3, Додаток Ж) [с. 355], основними чинниками, які ускладнюють відвідування закладів культури на думку респондентів є віддаленість культурних інституцій від місця проживання (29,8%), відсутність належного транспортного сполучення (15,8%), обмежена поінформованість про діяльність закладів культури (28,1%), недостатній перелік культурних послуг (14%), застаріла матеріально-технічна база закладу культури (15,8%) та відсутність укриття (42,1%), що є особливо актуальним в умовах воєнного стану. Отже, якість культурних послуг формується на основі змістовних і організаційних характеристик, що визначають рівень доступності, ефективності та відповідності послуг актуальним потребам населення. Зібрані емпіричні дані засвідчують необхідність комплексного удосконалення матеріально-технічної бази закладів культури, а також створення безпечного середовища для відвідувачів у сфері культури з урахуванням сучасних викликів і потреб територіальних громад, особливо в умовах збройного конфлікту.

З огляду на це, заклади культури в сучасних умовах повинні переорієнтовувати свої підходи до діяльності відповідно до нових соціальних реалій та запитів громадян, з урахуванням безпекових викликів, психологічного та фізичного стану населення, сенсорних, інтелектуальних чи інших особливостей споживачів культурних послуг. Рекомендуємо запровадити цільові програми модернізації культурної

інфраструктури, які поєднуюватимуть фізичну доступність, інноваційні формати роботи та активне залучення громади до культурного процесу.

3. Операціоналізація критеріїв. Для покращення якості культурних послуг доцільно запровадити системний моніторинг за допомогою чітко визначених критеріїв, що відображають основні характеристики послуг – доступність, різноманітність, ефективність, інноваційність, інклюзивність та участь громади. На цьому етапі кожна якісна характеристика перетворюється на конкретний критерій – тобто індикатор, за яким можна оцінити реальний стан речей. На основі запропонованих індикаторів можна створити інтегровану аналітичну систему, яка дозволить органам місцевого самоврядування своєчасно виявляти проблемні аспекти, оцінювати динаміку змін та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Таблиця 3.2.

Характеристика	Критерій
Доступність	Частка населення, яке має доступ до культурних установ у межах 30 хв від місця проживання
Різнманітність	Кількість різних типів заходів, що проводяться у громаді протягом року
Ефективність	Кількість відвідувань на одного працівника установи
Інноваційність	Частка заходів, що реалізуються з використанням інформаційно-комп'ютерних технологій
Інклюзивність	Наявність програм для людей з інвалідністю, літніх людей тощо
Участь громади	Кількість культурних громадських ініціатив, що підтримані владою

Джерело: розробка автору

4. Встановлення шкали оцінювання. Пропонується розробити для кожного критерію шкалу оцінювання – якісну або кількісну. Наприклад: кількісна шкала: від 0 до 100%, або абсолютне значення (кількість заходів, відвідувачів тощо); якісна шкала: рівень – низький, середній, високий (за експертним оцінюванням чи результатами опитування). Автор використовувала кількісну та якісну шкалу вимірювання під час аналізу соціологічного опитування (Додаток Ж). Так, на питання 9 даного опитування

«Які з послуг є найбільш якісними або найгіршими?» (Додаток Ж, с. 370) показав, що найвищу оцінку якості мають такі послуги: проведення концертів, вистав аматорських колективів (62%) та проведення занять у гуртках та клубних формуваннях (61%). Менш якісними, на думку опитаних, є оформлення електронних реєстраційних документів користувачів бібліотечних закладів (20,6%) послуги з копіювання, відтворення, ксерокопіювання, мікрофільмування та мікрокопіювання матеріалів з книг, брошур, газет, журналів, музейних експонатів і документів бібліотечних та музейних фондів (20,6%); а також інформаційне забезпечення у цифрових (19,57%). Показово, що навіть послуга з проведення мистецьких виставок в окремих випадках оцінюється неоднозначно (високі та низькі оцінки водночас).

Вважаємо, що для покращення якості надання послуг доцільно впровадити змішану систему оцінювання (кількісну і якісну), яка дозволить точно відстежувати ефективність кожного напрямку. Особливу увагу слід приділити удосконаленню цифрових та інформаційних сервісів у закладах культури, а також підвищенню професійного рівня персоналу, відповідального за надання супутніх послуг.

5. Верифікація критеріїв. Метою цього етапу є перевірка доцільності, коректності і практичної придатності запропонованих показників. Цей процес здійснюється шляхом пілотного впровадження, проведення експертних оцінок, залучення фокус-груп або консультацій із зацікавленими сторонами. Такий підхід дозволяє адаптувати критерії до особливостей конкретної територіальної громади, уникнути дублювання і забезпечити релевантність індикаторів до реальних умов функціонування закладів культури. На нашу думку, доцільно організовувати тестування критеріїв на базі кількох пілотних громад із різними соціально-економічним та культурним профілем. Це забезпечить глибше розуміння ефективності кожного критерію та дозволить сформувати уніфіковану, але гнучку систему оцінювання, адаптовану до місцевих реалій.

II. Визначення індикаторів. Визначення індикаторів – кількісні та якісні показники (наприклад: кількість культурних подій на 1000 осіб, рівень участі молоді,

цифровізація послуг). Варто зауважити, що під час виявлення, формулювання й обґрунтування таких показників, що дозволяють об'єктивно оцінити досягнення цілей у сфері надання якісних культурних послуг, використовується метод визначення індикаторів (конкретних показників, які відображають стан або зміну певного критерію). Індикатори повинні бути валідними, надійними, актуальними та придатними до збору даних. Наприклад, *кількісні індикатори* виражаються в числових значеннях (кількість заходів, кількість учасників, кількість читачів тощо). Цей етап передбачає встановлення, у яких одиницях буде вимірюватись індикатор. Наприклад:

- Абсолютне число (напр., 500 заходів);
- Частка або відсоток (напр., 35% населення);
- Середнє значення (напр., 3,8 бали за 5-бальною шкалою);
- Грошовий еквівалент (напр., фінансування у грн. на 1 мешканця).

Аналіз даних соціологічного дослідження [182], свідчить про те, що фінансування культури в умовах війни респонденти розглядають як сферу спільної відповідальності ключових стейкхолдерів – органів місцевої та державної влади, представників бізнесу, міжнародних донорів, меценатів, а також самих споживачів культурних послуг. При цьому особливу увагу респонденти приділяють необхідності налагодження системної між секторальної комунікації з метою пошуку ефективних і збалансованих механізмів фінансової підтримки культурної сфери на рівні громад. Проте в умовах воєнного стану спостерігається суттєве зниження участі місцевого бізнесу у фінансуванні культури, оскільки представники бізнесу в більшості випадків демонструють обмежену мотивацію до залучення грантового фінансування або системного розвитку культури, виявляючи готовність до епізодичного спонсорства благодійних або дитячих заходів. Разом із цим, респонденти усвідомлюють значущість культури навіть у воєнний період, однак в умовах обмежених ресурсів значна частина з них віддає пріоритет безпековому сектору. Тому підтримка культури, на їхню думку, має обмежуватись базовим рівнем – виплатою заробітної плати

працівникам культури та організацією скромних локальних подій. Лише окрема частина опитаних вказує на необхідність повноцінного фінансування культурної сфери незалежно від воєнної ситуації.

Таким чином, результати дослідження [182] демонструють фрагментованість підходів до вирішення цього питання серед різних груп населення та стейкхолдерів. На нашу думку, для забезпечення життєздатності культурної сфери в умовах кризи необхідне формування стійкої моделі багатоканального фінансування, що включатиме координацію зусиль держави, громад, донорів і приватного сектору.

Якісні індикатори описують явища, процеси або враження (рівень задоволеності, доступності для вразливих груп). Наприклад, аналіз результатів соціологічного дослідження «Культурні практики та потреби для відновлення населення у деокупованих та прифронтових громадах» [182] показав, що середні оцінки можливостей для дозвілля у територіальних громадах в Україні варіюються в межах 2,1-3,1 балів за 5-бальною шкалою, що свідчить про помірний рівень задоволеності серед населення. Найкраще оцінили дозвілля дітей та підлітків (3,0-3,1 балів у містах, 2,7-2,9 балів у селах). Це говорить про те, що попри складну безпекову ситуацію, саме ця група має порівняно ширший доступ до освітніх і культурних активностей, зокрема гуртків, музичних шкіл, тематичних заходів та свят, організованих у безпечних умовах за підтримки міжнародних гуманітарних організацій. Проте навіть за наявності цих ініціатив, батьки респондентів вказують на недостатність заходів для повноцінного розвитку та соціалізації дітей, акцентуючи увагу на дефіциті психологічної підтримки, спортивної інфраструктури й розвивальних програм. Це формує чіткий соціальний запит на розширення спектра культурних, освітніх та спортивних послуг для дітей, на які родини готові частково витрачати власні ресурси.

Натомість ситуація з молоддю віком 16–24 років демонструє системну недостатність можливостей для культурного самовираження та дозвілля. Війна спричинила ізоляцію цієї вікової групи в межах локальних громад, позбавивши її

доступу до звичних культурних осередків, які раніше зосереджувалися переважно в обласних центрах. Обмеження мобільності, підвищений рівень небезпеки в містах, а також еміграція однолітків ускладнюють формування нових соціальних зв'язків та призводять до посилення соціального відчуження. Молодь виявляє запит на різноманітні культурно-дозвілєві та освітні формати: фестивалі, концерти, стендапи, спортивні та психологічні активності, однак відсутність відповідної інфраструктури на місцевому рівні значно обмежує їх реалізацію. Навіть діяльність молодіжних рад та молодіжних хабів не перекриває цю прогалину. Водночас найнижчі оцінки отримали можливості для дозвілля людей з інвалідністю (в межах 2,1-2,3) та демобілізованих військовослужбовців (2,1-2,4), що вказує на значну потребу в адаптованих формах дозвілля для цих категорій.

Таким чином, аналіз даних дослідження вказує на необхідність розвитку гнучкої системи оцінювання можливостей для самореалізації через якісні індикатори, адаптовані до вікових, соціальних та безпекових умов. Визначення цільових потреб і рівня доступу до культурних практик у різних вікових групах дає змогу формувати обґрунтовану й адресну культурну політику на місцевому рівні, з урахуванням пріоритетів батьківства, молодіжного розвитку та поствоєнного відновлення. З метою покращення показників оцінювання дозвілля у територіальних громадах пропонуємо розробити органам місцевого самоврядування спеціалізовані програми дозвілля для людей з інвалідністю та демобілізованих військовослужбовців, які наразі мають найнижчий рівень доступності до культурних послуг. Також важливо посилити підтримку дозвілля у сільській місцевості через мобільні ініціативи, культурні хаби або партнерства з міжнародними організаціями (фондами) та комунальними закладами обласних центрів.

Не менш важливими є такі індикатори, як: *Індикатори входу (input indicators)* відображають ресурси (фінансування, персонал); *Індикатори процесу (process indicators)* характеризують, як послуги надаються (формати, методи); *Індикатори результату (output indicators)* показують кількість і якість наданих послуг;

Індикатори впливу (outcome/impact indicators) демонструють довгострокові наслідки (зміна культурної активності, соціальної згуртованості). Щоб індикатори були корисними, потрібно визначити місце та спосіб збору даних, наприклад, із статистики Держслужби України та її регіональних підрозділів, внутрішньої звітності закладів культури, соціологічних опитувань, експертних оцінок або електронних реєстрів і платформ. Важливо, щоб кожен індикатор мав чітку періодичність оновлення: щомісячно, щоквартально, щорічно. Це дає можливість відстежити динаміку змін у сфері культури у напрямку надання та забезпечення якості і доступності культурних послуг. Нижче (табл. 3.3) наведено приклад структури визначення індикаторів до розглянутих вище критеріїв оцінювання якості надання культурних послуг.

Таблиця 3.3.

Структура визначення індикаторів вимірювання якості надання культурних послуг

№	Критерій	Індикатор	Одиниця виміру	Джерело даних	Періодичність
1	Доступність	Кількість населених пунктів з культурною інфраструктурою	одиниці	адміністративна статистика	щорічно
2	Ефективність	Середня кількість відвідувачів на один заклад	особи	звітність установ	щоквартально
3	Участь громади	Кількість спільних ініціатив громадських організацій та закладів культури	ініціативи	моніторинг програм	щорічно
4	Інноваційність	Частка культурних заходів, реалізованих онлайн	%	звіти, цифрові платформи	щорічно
5	Задоволеність	Рівень задоволеності користувачів	середній бал (1–5)	соціологічне опитування	раз на 2 роки

Джерело: розробка автора

Оцінювання рівня задоволеності мешканців Дніпропетровської, Запорізької, Миколаївської, Одеської, Сумської, Чернігівської, Харківської та Херсонської областей якістю роботи бібліотечних закладів та будинків культури [182] проводився на основі аналізу таких критеріїв: матеріальне-технічне забезпечення та фізичний стан приміщень закладів культури, спектр наданих послуг та кількість заходів, а також якість роботи працівників цих культурних установ. Аналіз результатів опитування показав, що найвищий рівень задоволеності матеріальною оснащеністю та роботою персоналу бібліотек зафіксовано у Харківській, Сумській та Чернігівській областях. Натомість найнижчі оцінки переважають у Миколаївській і Херсонській областях, де респонденти частіше зазначають проблеми з інфраструктурою та якістю послуг. Особливої уваги потребує перелік послуг та заходів, адже у південних регіонах (Одеська, Херсонська) рівень задоволеності є нижчим, що свідчить про потребу у розширенні культурної пропозиції. Разом із цим, аналіз задоволеності респондентів роботою місцевих будинків культури показує, що найкращі оцінки матеріального забезпечення та стану приміщень отримали клубні заклади Харківської та Дніпропетровської областей. Водночас у Миколаївській та Херсонській областях рівень незадоволеності залишається найвищим, особливо через незадовільний технічний стан будівель. Перелік послуг і заходів респонденти найкраще оцінили в Чернігівській і Сумській областях. Позитивно сприймається і робота персоналу в більшості регіонів, зокрема, в Херсонській області, де 69% респондентів висловили своє задоволення.

З метою покращення ситуації доцільно запровадити цільові програми модернізації бібліотек, зокрема, у сферах матеріального забезпечення, цифрових технологій та інклюзивності, посилити інвестиції в інфраструктуру та технічне оснащення будинків культури в південних регіонах. Варто також підтримати професійний розвиток працівників через системне навчання та обмін досвідом. Безперечно, більшість із запропонованого можливо буде здійснити у повоєнний час.

Отже, метод визначення індикаторів є основою для створення системи оцінки якості послуг, що дозволяє контролювати розвиток культурної сфери, виявляти проблеми, оцінювати ефективність управління та формувати доказову базу для культурної політики на різних рівнях.

Головне, щоб індикатори були конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними до цілей, прив'язаними до часу, практичними, недубльованими, універсальними та актуальними.

III. Метод збору даних для оцінювання якості культурних послуг. (анкетування населення, інтерв'ювання працівників культурних установ, аналіз офіційної статистики, SWOT-аналіз). Цей метод являє собою комплекс інструментів і процедур, що забезпечують збір інформації для вимірювання обраних індикаторів і критеріїв, і є ключовим етапом у моніторингу, аналізі та управлінні культурною сферою.

Серед основних завдань цього методу можемо назвати наступні:

- забезпечення достовірної та об'єктивної інформації;
- охоплення всіх релевантних аспектів якості та доступності культурних послуг;
- регулярне оновлення інформаційної бази;
- забезпечення порівняння даних у часі та між різними територіями/закладами;
- інтеграція кількісних і якісних показників.

Наведені у табл. 3.4. (Додаток Д) [с. 334-336] приклади використання методу збору даних для оцінки якості культурних послуг дозволяють вважати даний метод критичним для побудови ефективної системи оцінювання культурних послуг.

Отже, якість культурних послуг є ключовим чинником формування культурних цінностей, соціально прийнятних моделей поведінки та громадянського ставлення до культурних процесів. Вона безпосередньо впливає на рівень довіри до закладів культури, а також на ефективність їх роботи, що стає особливо важливим у контексті воєнного стану та пов'язаних із ним соціальних змін.

Повноцінне функціонування системи культурних послуг потребує стратегічного підходу до розвитку її складових, з урахуванням як культурних, так і соціально-гуманітарних потреб громад. У цьому контексті важливу роль відіграють методичні підходи, що реалізують діагностичну, аналітичну, прогностичну та оціночну функції, оскільки саме вони забезпечують отримання об'єктивної картини стану культурної сфери та створення основи для формування ефективної державної політики в цій галузі.

Критерії якості культурних послуг повинні базуватися на відповідності очікуванням і потребам населення, забезпеченні їх доступності, ефективності та задоволеності споживачів. Визначення чітких і валідних індикаторів якості є необхідною умовою для об'єктивного моніторингу стану культурних послуг, оцінки ефективності управлінських рішень і формування доказової бази для прийняття стратегічних рішень на локальному та державному рівнях.

Застосування методу тріангуляції, що передбачає поєднання різних дослідницьких підходів (статистичних, соціологічних, спостережень тощо), дозволяє забезпечити комплексне бачення рівня доступності та якості культурних послуг. У свою чергу, це покращує обґрунтованість управлінських рішень і дозволяє ефективно реагувати на виклики, що виникають у галузі в умовах сучасних суспільних трансформацій.

3.2. Методичні рекомендації щодо підвищення якості надання послуг у сфері культури територіальних громад в умовах децентралізації

Проведення реформи децентралізації влади та передача функцій держави у сфері культури на рівень територіальних громад змінила традиційні моделі управління галуззю на місцях. Внаслідок децентралізаційних процесів органи місцевого самоврядування набули ширших управлінських та фінансових

можливостей, що відкрило нові перспективи розвитку сфери культури у територіальних громадах. Нагадаємо, що основними рисами функціонування сфери культури у територіальних громадах в умовах децентралізації стали фінансова автономія з самостійним управлінням бюджетом, організаційна гнучкість у створенні комунальних закладів культури за потребами громади та відповідальність місцевої влади за кадрову політику, включно з формуванням штату та системою мотивації працівників.

Однак, ці зміни супроводжуються й низкою викликів, що були проаналізовані та методологічно осмислені у попередніх розділах дисертаційного дослідження. З метою підвищення якості надання послуг у сфері культури доцільним є використання системи критеріїв оцінювання якості, що відображають основні параметри ефективності та результативності діяльності закладів культури. До таких критеріїв належать: час надання послуги (графік роботи гуртків, час проведення занять, екскурсій, заходів); рівень поінформованості громадян (наявність оголошень, рекламних матеріалів, афіш, активність у соціальних мережах, оновлення офіційного вебсайту закладу та інших інтернет-ресурсів); результативність надання послуги (ступінь задоволеності користувачів, досягнення, нагороди, суспільне визнання); комфортність середовища надання послуг (стан приміщень, наявність санітарних умов, забезпечення теплом, електроенергією, водопостачанням, доступом до мережі Wi-Fi); рівень матеріально-технічного забезпечення (меблі, апаратура, музичні інструменти, технічне обладнання); професійна компетентність персоналу та етичність взаємодії із відвідувачами; а також доступність послуг (територіальна, фізична, інклюзивна, фінансова).

Наприклад, самостійне планування та розпорядження місцевим бюджетом, включаючи видатки на утримання та розвиток закладів культури, дозволяє громадам адаптувати фінансування до локальних потреб, стимулюючи відповідальне планування культурного розвитку, а також створювати умови для залучення

додаткових ресурсів – зокрема, через міжмуніципальне співробітництво, партнерства з приватним сектором, або участь у грантових програмах.

Організаційна гнучкість, що реалізується через можливість створення нових, або реорганізацію наявних, комунальних закладів культури відповідно до специфіки громади, дозволяє управлінським структурам формувати інституційні моделі, що базуються на принципах відкритості, інноваційності та міждисциплінарності. Також громади мають змогу експериментувати з формами інтеграції культурних і освітніх послуг, об'єднання ресурсів декількох населених пунктів територіальної громади, для ефективнішого функціонування мережі.

Децентралізація передала громадам повноваження щодо управління людськими ресурсами, що дало змогу ОМС визначати чисельності штатів, умов оплати праці, системи преміювання, підвищення кваліфікації та професійного розвитку працівників культури територіальних громад. Це, з одного боку, створює можливість для адаптації кадрової політики до реальних потреб громади, з іншого – потребує формування дієвих інструментів мотивації та запровадження сучасних стандартів культурного менеджменту.

Водночас, виявлена та проаналізована у попередніх розділах дисертаційного дослідження сукупність системних проблем ускладнює реалізацію культурної політики на місцевому рівні та зумовлює необхідність її подальшого удосконалення. Серед ключових проблем – нерівномірність доступу населення до культурних послуг, особливо у сільських і віддалених територіальних громадах, де спостерігається відсутність або занепад базової культурної інфраструктури; невідповідність матеріально-технічної бази закладів культури сучасним вимогам, що обмежує потенціал інноваційного розвитку та якісного культурного обслуговування населення.

Підтвердженням можуть стати дані опитування «Аналіз культурних потреб населення територіальної громади та оцінка якості надання послуг закладами культури» (Додаток Ж) [с. 351-388] які показують, що серед основних бар'єрів, що перешкоджають населенню територіальних громад у доступі до якісних культурних

послуг, незалежно від вікових і гендерних характеристик, переважають такі: територіальна віддаленість культурних установ від місця проживання (29,3% респондентів), відсутність регулярного транспортного сполучення (15,5%), а також незадовільний стан матеріально-технічної бази закладів культури (15,5%). Враховуючи, що більшість опитаних (54%) мешкає у сільській місцевості, постає необхідність зосередження зусиль органів місцевого самоврядування саме на задоволенні культурних потреб цієї категорії населення. Це відповідає принципам реформи децентралізації, яка передбачає забезпечення рівного доступу до культурних послуг для жителів як міських, так і сільських територій. У цьому контексті доцільним є ініціювання ОМС спільно з представниками культурної сфери заходів, спрямованих на подолання виявлених проблем, зокрема розроблення ефективної транспортної логістики між населеними пунктами, модернізації інфраструктури закладів культури за рахунок місцевих бюджетів, а також за підтримки донорських коштів і грантових програм.

Однією з актуальних проблем, що потребує першочергового вирішення на місцевому рівні, є скорочення переліку культурних послуг, зниження їх якості, нерівномірний доступ населення до культурних ресурсів, занепад інфраструктури та слабка взаємодія культурної політики з реальними потребами громади. Наявна невідповідність між стратегічними орієнтирами культурної політики та актуальними запитами населення зумовлена недостатньою комунікацією між органами місцевого самоврядування, закладами культури та мешканцями, а також відсутністю ефективного аналітичного інструментарію для моніторингу культурного попиту та оцінки якості послуг.

З метою підвищення якості надання культурних послуг доцільно запровадити системний підхід до вдосконалення діяльності органів місцевого самоврядування та культурних інституцій, який би враховував динаміку соціокультурних потреб населення, забезпечував ефективний зворотний зв'язок із громадою та сприяв розвитку партнерських форм взаємодії між владою, культурними закладами та

громадським сектором. Недостатній рівень участі мешканців у процесах планування культурного розвитку, формальний характер більшості культурних заходів та відсутність гнучких управлінських рішень негативно впливають на стратегічне планування у сфері культури та стримують сталий розвиток територіальних громад.

Результати опитування «Аналіз культурних потреб населення територіальної громади та оцінка якості надання послуг закладами культури» (Додаток Ж) [с. 351-388] засвідчили наявність значного попиту на ті види культурних послуг, які нині відсутні або є обмежено доступними у більшості закладів культури. Серед них: виступи творчих колективів, кінопокази, зустрічі з видатними особистостями, дитячі розважальні програми, клуби за інтересами для осіб віком 45+ та 60+, фітнес- і оздоровчі програми для людей старшого віку, освітньо-творчі простори, курси іноземних мов, заходи для жінок (арт-терапія, кулінарні майстер-класи), сімейні клуби, простори психологічної підтримки, коворкінги, безпечні зони відпочинку, а також послуги з цифровізації та доступ до сучасних технологій (Wi-Fi, комп'ютерна техніка, копіювальне обладнання).

У контексті наслідків повномасштабної російсько-української війни особливого значення набуває розширення спектра культурних послуг, спрямованих на психологічну та фізичну реабілітацію військовослужбовців і членів їхніх родин. Рекомендовано впровадження у діяльність закладів культури спеціальних програм арт-, музико- та танцювальної терапії, занять з декоративно-ужиткового мистецтва, а також активне залучення військових до культурного життя громади через участь у національно-патріотичних та соціально-культурних заходах. Такий підхід сприятиме не лише підвищенню якості культурних послуг, але й зміцненню соціальної згуртованості, формуванню цінностей єдності та взаємної підтримки у громадах.

Безперечно, для подолання вказаних викликів органам місцевого самоврядування та закладам культури необхідно впровадити комплексну модель планування культурних послуг в територіальній громаді на основі регулярного збору та аналізу даних, а також зміцнення діалогу між владою та громадськістю. Вважаємо,

що саме така робота дозволить сформувати адаптивну, інклюзивну та соціально орієнтовану культурну політику, що відповідатиме реальним потребам мешканців громади.

У процесі реформування системи місцевого управління в умовах децентралізації одним із ключових напрямів є оптимізаційне переосмислення структури та функціонування мережі закладів культури, що виступає важливою передумовою підвищення якості надання культурних послуг у територіальних громадах. Сучасні виклики (демографічні зміни, скорочення чисельності населення, обмеженість фінансових ресурсів та зростання вимог до якості культурного обслуговування) вимагають впровадження методичних підходів, спрямованих на раціоналізацію, функціональне оновлення та інституційну модернізацію культурної мережі.

Доцільним вважаємо застосування системи методичних рекомендацій, що передбачають: аналіз ефективності функціонування існуючої мережі закладів культури з урахуванням соціально-демографічних характеристик громади; розробку моделей оптимального розподілу ресурсів та визначення пріоритетних напрямів культурної діяльності; упровадження сучасних форм менеджменту, цифрових сервісів і партнерських форматів взаємодії між закладами культури, органами влади, бізнесом і громадськістю. Такий підхід сприятиме підвищенню доступності, результативності та інноваційності культурних послуг, а також формуванню конкурентоспроможного культурного середовища на місцевому рівні в умовах децентралізації.

Методичні рекомендації щодо удосконалення діяльності закладів культури мають ґрунтуватися на визнанні необхідності їх переорієнтації на мультифункціональну модель. Такий підхід зумовлений зростаючим попитом на інтегровані культурно-освітні послуги в умовах суспільних трансформацій та післявоєнного відновлення. Внаслідок скорочення фінансування та руйнування інфраструктури, особливо на прифронтових територіях, постає реальна потреба у впровадженні ефективних моделей відновлення та розвитку галузі у повоєнний час.

Слід зазначити, що створення інтегрованих культурних центрів дозволяє забезпечити раціональну логістику управління, централізоване фінансування та спрощення адміністративної структури. Це, у свою чергу, сприяє зниженню витрат на утримання розгалуженої мережі установ без погіршення доступності або якості культурних послуг. Принциповим при цьому залишається розуміння культури не лише як адміністративної функції, а як простору для комунікації, самовираження та взаємодії членів громади. Як приклад успішного застосування такого підходу можна навести досвід Безлюдівської селищної територіальної громади Харківської області, де у зв'язку з непридатністю старого приміщення сільського клубу селищна рада викупила альтернативну будівлю – місцеву амбулаторію, адаптувавши її під багатофункціональні культурні потреби. Зокрема, на сьогодні у відремонтованому приміщенні функціонують простори для батьків із дітьми дошкільного віку, кабінети для надання психологічної допомоги, гурткові кімнати, а також проводяться інноваційні формати культурного дозвілля – ековечірки та літературні кав'ярні. У Бучанській міській територіальній громаді Київської області [81] завдяки опитуванню місцевого населення місцевій владі вдалося здійснити ремонт критичних будівель, забезпечити опалення всіх закладів культури в 2023 році, а також підготувати проєктно-кошторисну документацію для подальших ремонтних робіт з врахуванням побажань населення громади. Це свідчить про ефективність моделі, що поєднує стратегічне планування, комунікацію з громадськістю та цільове використання ресурсів.

Зазначимо, що разом з клубними закладами суттєвих змін у роботі зазначають й бібліотечні заклади в громадах. Сьогодні бібліотеки виконують роль відкритих просторів для неформальної освіти, культурного просвітництва, дозвілля, цифрової інклюзії, розвитку громадських ініціатив, міжпоколінньої взаємодії та зміцнення соціального капіталу громади. Сучасні бібліотеки активніше трансформуються в сучасні інформаційно-культурні хаби, що виходять за межі традиційної функції збереження та поширення знань, тим самим демонструючи високий рівень

адаптивності, стійкості та професійної спроможності. Успішне впровадження інноваційних моделей діяльності підтверджує доцільність системного переосмислення ролі бібліотек у забезпеченні якісних культурних послуг, формуванні людського капіталу та сприянні сталому розвитку суспільства. Запропонована нами модель функціонування бібліотек у територіальних громадах з визначенням важливих пріоритетів, що відповідають сучасним вимогам та можуть бути продовжені у повоєнний час, зображено на рис. 3.3 (Додаток Г) [с. 284].

У перспективі післявоєнного відновлення України бібліотеки розглядаються як ключові інституції розвитку людського капіталу, зміцнення демократії, національної ідентичності, життєстійкості громад та інтеграції у світове співтовариство. Як простір спільної дії, вони відіграють важливу роль у формуванні інтелектуального, духовного та громадянського потенціалу особистості, громади і держави.

Отже, заклади культури територіальної громади (музей, бібліотека, клуб, мистецька школа) виступають мультифункціональними центрами соціокультурного розвитку, які поєднують мистецьку, освітню, інформаційну, аналітичну та громадську діяльність.

Рекомендуємо створити таку модель соціокультурного розвитку, яка б включала такі структурно-функціональні компоненти:

1. Культурно-мистецький компонент – реалізація творчих програм, підтримка народної творчості, організація виставок, концертів, фестивалів.
2. Культурно-освітній компонент – проведення майстер-класів, мистецьких курсів, освітніх лекцій, клубів за інтересами.
3. Інформаційно-комунікаційний компонент – створення цифрових ресурсів, електронних архівів, робота в медіапросторі, ведення соціальних мереж.
4. Інноваційно-проектний компонент – розроблення та реалізація культурних проєктів, участь у грантових програмах, розвиток партнерств.
5. Громадсько-волонтерський компонент – активізація участі населення, залучення волонтерів і громадських організацій до реалізації культурних ініціатив.

6. Аналітико-управлінський компонент – систематичний моніторинг потреб громади, оцінка ефективності культурних послуг, планування стратегій розвитку.

На рис. 3.2. зображено структурно-графічну схему узагальненої моделі закладу культури територіальної громади як центру соціокультурної взаємодії з відображенням ключових функціональних компонентів, центрального управлінського ядра та міжсекторальної взаємодії.



Рис. 3.2. Узагальнена модель закладу культури територіальної громади як центру соціокультурної взаємодії.

Джерело: розробка автора

Функціонування закладу культури повинно базуватися на міжсекторальній взаємодії, що об'єднує освітні установи, бізнес, громадські об'єднання, органи місцевого самоврядування та медіа з метою створення єдиного культурного простору громади.

Таблиця 3.5.

Структурно-функціональні компоненти узагальненої моделі закладу культури територіальної громади як центру соціокультурної взаємодії

Компонент	Основний зміст діяльності	Очікуваний результат
Культурно-мистецький	Проведення концертів, вистав, виставок, творчих зустрічей, підтримка народної творчості	Збереження та розвиток культурної самобутності громади
Культурно-освітній	Організація майстер-класів, лекцій, мистецьких шкіл, клубів за інтересами	Підвищення культурної компетентності населення
Інформаційно-комунікаційний	Робота з медіа, створення цифрових архівів, онлайн-платформ, сторінок у соціальних мережах	Підвищення відкритості, публічності та цифрової присутності
Громадсько-волонтерський	Залучення громадських організацій, ініціативних груп, волонтерів	Розвиток культури співучасті та активного громадянства
Інноваційно-проектний	Реалізація культурних і соціальних проєктів, грантів, партнерських програм	Зміцнення фінансової та організаційної спроможності закладу
Аналітико-управлінський	Моніторинг якості послуг, оцінювання культурних потреб, планування розвитку	Оптимізація управління та стратегічне планування розвитку культури

Джерело: розробка автора

Міжсекторальна взаємодія. Запропонована модель передбачає тісну співпрацю закладу культури з освітніми закладами (для реалізації програм культурної освіти), громадськими організаціями (для підтримки соціальних ініціатив), бізнесом (через меценатство, корпоративну соціальну відповідальність), органами влади (у межах спільного планування культурної політики), медіа (з метою популяризації культурних подій і проєктів).

Інноваційно-цифровий вимір. Пропонується провести цифровізацію закладу культури для створення єдиного інформаційного простору, який включає електронні бази даних і цифрові каталоги; онлайн-платформи для культурних послуг; віртуальні тури та цифрові виставки; використання соціальних мереж як каналів комунікації та зворотного зв'язку.

Соціокультурна місія. Заклад культури у структурі територіальної громади виступає центром соціальної консолідації, творчої самореалізації, формування громадянської ідентичності та культурної спадкоємності. Його діяльність спрямована на гармонізацію відносин між поколіннями, соціальними групами та інституціями, формування культури діалогу та взаємоповаги.

Реалізація узагальненої моделі закладу культури територіальної громади як центру соціокультурної взаємодії в межах методичних рекомендацій щодо підвищення якості надання культурних послуг сприятиме досягненню комплексного соціокультурного ефекту, який виявлятиметься у трансформації діяльності закладів культури відповідно до сучасних принципів ефективності, відкритості та інноваційності. Це призведе до *підвищення якості культурних послуг*, що забезпечуватиметься впровадженням новітніх методичних підходів до планування, організації та оцінювання результатів діяльності культурних інституцій. Застосування системи критеріїв і стандартів якості дозволить оптимізувати управлінські процеси, посилити орієнтацію на потреби громади та забезпечити сталість культурного розвитку. *Розширення участі населення у культурному житті громади* стане можливим завдяки впровадженню механізмів громадської участі, волонтерства та партнерських ініціатив, що формують середовище співтворчості, соціальної активності та спільної відповідальності за розвиток культурного простору. *Зміцнення міжсекторальних партнерських зв'язків* відбуватиметься через розбудову ефективної системи взаємодії закладів культури з освітніми установами, органами влади, бізнесом, громадськими об'єднаннями та медіа, що сприятиме формуванню єдиного комунікаційного простору громади. Унаслідок реалізації моделі очікується *зростання культурного капіталу територіальної громади*, підвищення рівня культурної компетентності населення, посилення почуття локальної ідентичності та належності до спільноти. Зрештою, впровадження системного підходу до розвитку культурної сфери забезпечить *створення умов для сталого розвитку місцевого культурного*

середовища, заснованого на принципах інклюзивності, інноваційності, партнерства та соціальної згуртованості.

Поряд із модернізацією стаціонарної інфраструктури, значну увагу необхідно приділити розвитку мобільних культурних форматів, які дозволяють охопити малозабезпечені або географічно віддалені населені пункти, де постійне функціонування закладів культури є економічно недоцільним. До таких ініціатив належать виїзні виставки, пересувні театральні постановки, мобільні кінотеатри, концертні тури, а також інтерактивні культурно-освітні акції. Мобільні форми дозволяють не лише забезпечити рівний доступ до культурних благ, але й сприяють формуванню культурної єдності в межах громади, активізують місцеву участь та підвищують обізнаність про культурні процеси.

Таким чином, децентралізація відкриває унікальні перспективи для культурного розвитку на місцевому рівні, проте їх ефективне використання вимагає системного підходу, стратегічного планування та активної участі громадськості. Запропоновані методичні рекомендації можуть стати основою для розробки локальних програм культурного розвитку, адаптованих до умов конкретної громади.

3.3. Удосконалення підходів до організації публічно-управлінського процесу розвитком надання якісних послуг у сфері культури

Результати проведеного аналізу в рамках даного дослідження свідчать, що у контексті трансформації соціально-економічного середовища, який пов'язаний із децентралізацією та наслідками військової агресії РФ, зростає потреба у переосмисленні підходів до організації управлінської діяльності органів публічної влади. Особливого значення це набуває у територіальних громадах, які знаходяться у зоні бойових (можливих бойових) дій. Без сумніву, це зумовлює необхідність впровадження ефективних управлінських практик адаптації політики культурної стійкості в умовах надзвичайних та кризових ситуацій, зміни підходів для

забезпечення функціонування галузі під час воєнного стану та швидкого відновлення у повоєнний час. Разом із цим, удосконалення підходів до організації управлінського процесу розвитком надання якісних і доступних послуг у сфері культури залишається актуальним питанням сьогодення.

Сучасне публічне управління культурою відзначається використанням декількох підходів (табл. 3.6, Додаток Д) [с. 337-338], що дозволяють забезпечити надання культурних послуг, адаптованих до динамічних соціально-економічних умов, вдосконалюють сервіс і формують сталі відносини з аудиторією. Разом із тим, удосконалення підходів відповідно до сучасних вимог та змін у суспільстві, що виникли внаслідок ведення бойових дій на території України, не тільки забезпечить функціонування культурних інституцій в умовах кризового та надзвичайного станів, але й відкриє нові можливості для підвищення ефективності функціонування закладів культури та якості культурних послуг на рівні громад.

Комплексність проблем, з якими зіштовхується сфера культури внаслідок децентралізації та військової агресії РФ, вимагають формування багаторівневої моделі удосконалення управління розвитком надання якісних культурних послуг на місцевому рівні, яка поєднує стратегічне бачення з оперативними діями. Враховуючи це, напрямками удосконалення підходів до організації управлінського процесу розвитком надання якісних послуг у сфері культури мають бути :

1. Оптимізація адміністративного підходу

Слід зазначити, що адміністративний підхід є традиційною формою управління, заснований на вертикальній структурі управління сферою культури та має за мету ефективне виконання державних завдань у цій сфері. Його інструментами є накази, інструкції, положення, бюджетне планування та жорсткий контроль за виконанням планів, дотримання офіційної культурної політики. Важливо розуміти, що забезпечуючи чітке дотримання нормативно-правової бази, можна досягти впорядкованого функціонування галузі на всіх рівнях. Але, зайва зарегульованість та бюрократія, політична зміна у владних структурах та державного бачення ролі

культури для розвитку країни можуть призвести до гальмування розвитку сфери культури як на державному рівні, так і на рівні територіальних громад. Ефективність адміністративного підходу обмежується в умовах динамічного середовища та потребує поєднання з більш гнучкими методами. Домінування адміністративного підходу без урахування гнучкості й потреб цільової аудиторії призводить до інституційної інерції. Тому, удосконалення адміністративного підходу у сфері культури в умовах сучасної України потребує системних змін, які враховують як виклики російсько-української війни, економічну кризу, так і руйнацію культурної інфраструктури, дані про яку постійно надають обласні державні (військові) адміністрації для розміщення на офіційних сайтах МКСК України [79], Українського центру культурних досліджень [5].

Вважаємо, що ключовими напрямками удосконалення адміністративного підходу до організації управлінського процесу розвитком надання якісних послуг у сфері культури можуть бути децентралізація управлінських рішень, перегляд регламентів і процедур, нормативне закріплення компетенції органів місцевого самоврядування; цифровізація управлінських рішень; гнучке кадрове управління; оптимізація мережі закладів культури; фінансова прозорість і ефективність; розвиток стратегічного планування.

Удосконалення підходів до організації публічно-управлінського процесу у сфері культури передбачає *застосування децентралізованої моделі управління*, що забезпечує передачу повноважень від центральних органів влади до органів місцевого самоврядування. Такий підхід дозволяє оперативно реагувати на локальні виклики, формувати адаптовані стратегії розвитку культури з урахуванням специфіки кожної територіальної громади, розвивати мережу закладів культури та підвищувати якість надання культурних послуг. Водночас децентралізація стимулює підтримку ініціатив «знизу», зокрема через конкурси культурних проєктів та програми міні грантів для локальних культурних та громадських ініціатив, що сприяє активізації громадської участі та соціокультурної взаємодії.

В умовах кризових ситуацій децентралізована модель управління демонструє високу гнучкість і адаптивність. Так, під час воєнного стану діяльність закладів культури Дергачівської територіальної громади Харківської області була обмежена через безпекові ризики, руйнування інфраструктури та скорочення кадрового потенціалу. Використання розширених повноважень на місцевому рівні дозволило налагодити партнерську взаємодію з міжнародними донорами, неурядовими організаціями та волонтерськими ініціативами, що забезпечило створення безпечних культурних просторів для психологічної реабілітації громадян, збереження культурної ідентичності, підвищення соціальної згуртованості та розвитку міжнародної комунікації.

Аналіз функціонування структурних підрозділів культури свідчить про переважну орієнтацію на забезпечення доступу до послуг при недостатній увазі до їх якості. Це обґрунтовує необхідність інституційного закріплення окремої управлінської функції, відповідальної за моніторинг і підвищення якості культурних послуг, шляхом внесення відповідних змін до посадових інструкцій спеціалістів управлінь, відділів культури та керівників закладів. Реалізація такого підходу оптимізує взаємодію між органами влади, закладами культури та споживачами культурних послуг, сприяє підвищенню ефективності публічно-управлінського процесу та формує умови для надання високоякісних культурних послуг на місцевому рівні.

Також, у зв'язку з дією наказу Мінкультури №983 щодо моніторингу безоплатних культурних послуг, доцільним є посилення нормативної бази шляхом розроблення Мінімальних стандартів забезпечення культурними послугами та методики оцінювання їх якості. Це дозволить формувати обґрунтовану систему управлінських рішень на місцевому рівні на основі об'єктивних індикаторів результативності.

Цифровізація управлінських рішень передбачає запровадження уніфікованої інформаційної системи для обліку культурної інфраструктури (стан об'єктів,

кадровий потенціал, культурні послуги); впровадження електронного документообігу, онлайн-звітності та дистанційного моніторингу якості культурних послуг; використання цифрових платформ, автоматизованих CRM-систем для адміністрування культурних послуг, обліку користувачів, управління проектами та ресурсами, доступу до культурних послуг у територіальних громадах, що втратили заклади культури.

Слід зазначити, що одними з перших прикладів цифровізації мережі закладів культури стали дії Управління культури і туризму Харківської обласної державної адміністрації, завдяки яким у 2015–2016 роках було реалізовано пілотний проєкт зі створення електронної карти закладів культури Харківської області. У рамках цього проєкту було здійснено візуалізацію на електронній мапі області всіх клубних, бібліотечних, музейних, театральних-концертних установ та кінотеатрів, що входили до складу регіональної базової мережі закладів культури. Окрім геолокаційної ідентифікації, було надано розширену інформацію щодо кожного закладу, зокрема: графік роботи, кадровий склад, кількість аматорських формувань, контактні дані керівників тощо. У подальшому, в межах реалізації завдань «Концепції реформування системи забезпечення населення культурними послугами» (розпорядження КМУ від 23 січня 2019 року №27), авторкою дослідження спільно з фахівцями Управління було проведено інвентаризацію мережі закладів культури місцевого рівня (клубних і бібліотечних установ, мистецьких шкіл, кінотеатрів) та з урахуванням методичних рекомендацій і нормативів, затверджених Міністерством культури України, було проведено моделювання мережі надання культурних послуг, а також сформовано Google-карту з актуалізованими даними про наявну та перспективну інфраструктуру культурних інституцій Харківської області [143]. На жаль, під час чергової зміни політичної влади в Україні ця Google-карта перестала функціонувати.

На сьогодні на загальнодержавному рівні функціонує інтерактивна мапа «Мережа закладів сфери культури», розміщена на офіційному вебсайті УЦКД [80]. Проте аналіз її змісту виявив істотні неточності щодо кількості та місцезнаходження

закладів культури в окремих територіальних громадах, що зумовлює потребу в її ретельному коригуванні й актуалізації даних у повоєнний період. У зв'язку з цим, вважаємо доцільним впровадження удосконалених інтерактивних карт культурної інфраструктури на рівні кожної територіальної громади, які б містили повну інформацію про діяльність закладів культури, спектр наданих послуг, актуальні події, форми роботи та кадровий потенціал. Такі мапи сприятимуть не лише інформуванню населення й підвищенню доступності послуг, але й формуванню конкурентного середовища серед працівників закладів культури, що стане додатковим стимулом до професійного розвитку та інноваційної активності. Разом із цим, цифрове картографування культурної мережі розглядається як інструмент стратегічного планування й управління у сфері культури, що дозволяє ефективно реагувати на запити громади та забезпечувати якість культурних сервісів відповідно до сучасних викликів.

Також, пропонуємо доповнити звітні форми закладів культури (для клубних установ – 7-НК (річна) та 7-НК (зведена річна), для бібліотек – 6-НК, 80-а-рвк) інформацією про кількість культурних послуг, які надаються протягом року, а також про кількість споживачів кожної з них. Це дозволить створити єдину інформаційну систему обліку культурної інфраструктури, яка включатиме відомості про стан об'єктів, кадровий потенціал та спектр наданих культурних послуг. Такі зміни сприятимуть глибшому аналізу діяльності закладів культури з боку контролюючих органів (МКСК, управління/відділи культури), дозволяючи не лише оцінити їхні можливості, а й відстежити динаміку попиту на конкретні послуги. Відповідно, це стане підґрунтям для виявлення проблемних аспектів і визначення напрямів подальшого вдосконалення роботи з метою забезпечення доступу населення до актуальних та якісних культурних сервісів.

Наведені вище автором дослідження приклади можна використовувати і для характеристики *оптимізації мережі закладів культури*, що включає не тільки аудит стану закладів культури (руйнація, пошкодження), але й пріоритезацію відновлення

закладів у повоєнний період, які є критично важливими для громад. Наприклад, відбудова зруйнованого Палацу культури Лозівської міської ради, Будинку культури Дергачівської міської ради на Харківщині, Палацу культури та Бібліотеки Херсонської міської ради. Також, у зв'язку із відсутністю закладів культури внаслідок руйнації або неможливістю створити безпекове середовище для відвідувачів культурних заходів, пропонуємо під час воєнного стану використовувати мобільні, тимчасові або мультифункціональні простори, що є на території громад, для здійснення культурного обслуговування населення та надання якісних культурних послуг. Оптимізація мережі закладів культури не повинна сприйматися як процес скорочення чи зменшення культурної присутності, а навпаки – як перехід до більш адаптивної, ефективної та інноваційної моделі організації культурного життя на місцях. Така модель орієнтована на задоволення актуальних потреб громади, впровадження сучасних сервісів і підтримку широкого спектра культурної активності, що уможливорює повноцінний соціальний розвиток та згуртування локального середовища.

У сучасних умовах трансформації системи управління культурною сферою, зокрема внаслідок процесів децентралізації, питання *професійного розвитку працівників культури* набуває особливої актуальності. Від рівня їхньої фахової підготовки, управлінських навичок, креативного потенціалу та здатності до інновацій залежить якість культурних послуг, здатність до інституційної адаптації, а також ефективність реалізації місцевої культурної політики загалом. У зв'язку з цим пріоритетом стає формування сталої системи підвищення кваліфікації кадрів у культурній сфері, що відповідає викликам часу та потребам громад.

Одним з ефективних інструментів підвищення професійної компетентності вважаємо організацію тренінгів, семінарів, тематичних майстер-класів і воркшопів, орієнтованих на розвиток як спеціалізованих знань (зокрема у сфері культурного менеджменту, цифрових технологій, комунікацій, грантрайтингу), так навичок міжособистісного спілкування (soft skills), зокрема, проєктне мислення, лідерство,

робота в команді, міжкультурна комунікація. Головною умовою таких заходів є їхнє проведення у практико-орієнтованому форматі, з урахуванням локального контексту та специфіки функціонування закладів культури у конкретних громадах.

Суттєвий потенціал для розвитку системи підвищення кваліфікації полягає у налагодженні партнерської співпраці з профільними інститутами післядипломної освіти, центрами підвищення кваліфікації, творчими спілками, а також неурядовими організаціями, що працюють у сфері культури та громадянського суспільства. Такі партнерства дозволяють урізноманітнити зміст і форми навчання, залучити провідних експертів та практиків, розширити доступ до сучасних освітніх програм. Зокрема, значний освітній ресурс становлять міжнародні та міжрегіональні програми культурного обміну, участь у яких сприяє професійному зростанню, інтеграції в нові культурні мережі та поширенню кращих практик. Наприклад, у 2024 році Центр неперервної культурно-мистецької освіти Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв за державним замовленням у межах бюджетної програми КПКВ 1801070 на підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів культурної сфери надав освітні послуги 3000 слухачам щорічно протягом 2023-2024 років відповідно до встановлених нормативних вимог, що перевищує показники першого року війни 2022-го (Табл.3.7, Додаток Д) [с. 339].

Окрім того, важливо стимулювати участь працівників культури у проєктній діяльності, що відкриває можливості для апробації інноваційних підходів, залучення позабюджетного фінансування та посилення конкурентоспроможності закладів культури. Заохочення ініціатив з розробки й реалізації культурних проєктів, у тому числі через локальні грантові програми чи механізми партисипативного бюджетування, дозволяє не лише підвищити професійний рівень працівників, але й активізувати громади, сформувати нові моделі культурної взаємодії. Прикладом вдалої участі працівників культури у міжнародних проєктних програмах є створення молодіжного хабу «КУБ» на базі Балаклійського будинку культури Балаклійської територіальної громади Ізюмського району Харківської області, завдяки якому було

оновлено матеріально-технічну базу закладу культури, розширено перелік культурних послуг за рахунок освітніх тренінгів, зустрічі з фахівцями різних галузей, неформальної освіти, а також активізовано молодь громади [13]. У Палаці культури «Хімік» Златопільської (Первомайської) міської ради Лозівського району Харківської області завдяки співпраці ОМС, працівників культури та громадських організацій за грантові кошти відремонтовано сцену, бібліотеку, придбано сучасне обладнання та створено молодіжний хаб. Це дозволило розширити спектр культурних, освітніх і психологічних послуг для громади. Крім того, наприкінці 2024 – на початку 2025 років ГО «Моушн+» за підтримки міжнародних партнерів реалізувала проєкт «Матуся в укритті», що передбачав створення безпечного мультифункціонального простору в підвалі Палацу культури. Проєкт забезпечив підтримку жінок із дітьми та інших вразливих груп під час повітряних тривог, сприяючи адаптації культурного простору до умов воєнного часу [138].

Однак, активній участі працівників культури у проєктному менеджменті заважає відсутність знань та навичок у цій сфері. На нашу думку, проблему можна вирішити шляхом розширення освітніх програм за рахунок додання предмету «менеджмент культурної сфери» у коледжах культури та вищих навчальних закладів для всіх спеціальностей, а також проведення навчання (семінари, тренінги) з написання грантів та проєктів для працівників культури територіальних громад, організований як структурними підрозділами ОМС, так і обласними центрами народної творчості та методичними центрами. Результатом оцінювання якості проведеної роботи пропонуємо вважати: успішність виграних проєктів; залучення додаткових фінансів в громаду; покращення якості культурних послуг; збільшення кількості отримувачів культурних послуг в територіальній громаді.

Суттєвим чинником удосконалення системи надання культурних послуг є активне сприяння міжрегіональному обміну досвідом як ефективній формі неформальної освіти фахівців культурної сфери. Вважаємо за доцільне систематично організовувати стажування, навчальні візити до інших територіальних громад

України та країн Європейського Союзу з метою професійного зростання, ознайомлення з інноваційними практиками та розширення горизонтальних зв'язків між суб'єктами культурного простору. Також необхідно забезпечувати участь представників культури у тематичних фестивалях, форумах та дискусійних платформах. На нашу думку, місцеві органи влади та керівники культурних інституцій мають розглядати таку діяльність як складову частину стратегічного розвитку кадрового потенціалу галузі, що в перспективі сприятиме не лише підвищенню кваліфікації працівників, а й розширенню спектра культурних послуг, адаптованих до сучасних запитів громади.

Показовим прикладом успішної міжмуніципальної співпраці є спільна ініціатива Вінницької та Барської міських рад щодо розробки та часткової реалізації туристичного проєкту «Camino Podolico: Подільський шлях святого Якова». У рамках цієї ініціативи місто Бар та низка сіл Барської територіальної громади було інтегровано до пішого туристичного маршруту, який у перспективі планується з'єднати з міжнародним Шляхом Святого Якова, що завершується у місті Сантьяго-де-Компостела (Іспанія) [207]. Такий підхід засвідчує важливість інтеграції локальних культурних проєктів у ширший європейський контекст.

Для стимулювання працівників галузі культури пропонуємо запровадження стипендій голови/територіальної громади, грантів і надбавок для фахівців закладів культури, які працюють у складних умовах, або надають якісні культурні послуги на високопрофесійному рівні.

Таким чином, підвищення кваліфікації працівників культури слід розглядати як невід'ємну складову сталого розвитку громад, яка має реалізовуватися на основі системного підходу, міжсекторальної співпраці та орієнтації на інновації. Формування професійно активного, освіченого й мотивованого кадрового корпусу – ключова умова ефективної реалізації культурної політики в умовах децентралізації. Удосконалення підходів до підвищення якості надання культурних послуг неможливе без системної модернізації кадрової політики у сфері культури. Впровадження

гнучких механізмів управління людським ресурсами дозволяє адаптуватися до кризових викликів та забезпечувати стабільність функціонування галузі. Вважаємо, що мобілізація культурного кадрового потенціалу, є одним із ключових напрямів адміністративного підходу. Пропонуємо створити на державному та місцевому рівнях єдину базу обліку фахівців галузі, які вимушено перемістилися до безпечних регіонів України або за кордон. Цей інструмент дозволить не лише моніторити процеси переміщення та повернення працівників, а й сприяє їх залученню до реалізації культурно-освітніх ініціатив за межами громади, зокрема в межах культурної дипломатії. Аналогічна практика вже впроваджена у сфері освіти, де територіальні громади регулярно подають дані щодо переміщених учнів і педагогів до обласних департаментів освіти, що дозволяє зберігати кадрову тяглість і планувати ресурси на місцях. Розширення автономії закладів культури через делегування їм частини управлінських повноважень, дозволить швидше реагувати на виклики, планувати діяльність, відповідно до потреб територіальної громади, залучати додаткові ресурси.

Забезпечення умов для професійного розвитку працівників закладів культури, систематичне підвищення кваліфікації через онлайн-курси, вебінари, стажування, обміни досвідом дозволяє не лише оновлювати знання і навички, але й впроваджувати сучасні методи культурної роботи. Особливу увагу слід приділяти навчанню з написання та адміністрування грантових проєктів, що створює передумови для залучення додаткового фінансування з недержавних джерел і міжнародних програм. Прикладом успішної реалізації такого підходу стала організація open air фестивалю «OPERA FEST TULCHYN» на території легендарного Палацу Потоцьких у місті Тульчин Вінницької області. Захід став показовим зразком результативного державно-приватного партнерства, реалізації кластерної моделі та залучення культурного капіталу до соціально-економічного розвитку території. За три дні фестивалю місто відвідали понад 50 тисяч осіб, а онлайн-аудиторія склала понад 100 тисяч переглядів у онлайн трансляціях у Youtube і на офіційній сторінці у Facebook, що були забезпечені завдяки партнерству з провайдером цифрової трансляції –

національним інтернет-провайдером Home-net. Спільна діяльність місцевих закладів культури, готельно-ресторанного бізнесу, туристичних компаній та органів місцевого самоврядування дозволила не лише популяризувати культурну спадщину регіону, але й залучити суттєві кошти до місцевого бюджету [133].

Таким чином, гнучке кадрове управління в поєднанні з підтримкою професійного розвитку та стимулювання активності фахівців галузі може сприяти підвищенню якості культурних послуг, зміцненню кадрового потенціалу громади, активізації культурної економіки та розширенню джерел фінансування через інноваційні підходи до управління.

Удосконалення публічно-управлінського процесу в сфері культури передбачає *активне залучення громадськості та партнерство* з різними суб'єктами через інклюзивне планування культурних програм і заходів. Пропонуємо активніше залучати мешканців територіальних громад до розробки планів діяльності закладів культури, проведення консультацій, опитувань та громадських обговорень, що дозволить формувати політику, більш чутливу до локальних потреб, підвищувати рівень довіри до управління, соціальної згуртованості та розвитку культурної демократії. Успішним прикладом спільної управлінської діяльності ОМС та громадськості можна назвати проєкт «Освітньо-мистецький простір «Музичний простір «Душа»» у місті Зміїв, реалізований за підтримки громади, де мешканці різних вікових і соціальних груп брали участь у музичних заняттях, джем-сейшенах та майстер-класах, що сприяло психологічній реабілітації, соціальній згуртованості та формуванню сучасного культурного простору [78].

Інституційним механізмом забезпечення *партисипативного підходу* є створення громадських рад та дорадчих органів при органах влади та закладах культури, що регламентується постановою КМУ від 03 листопада 2010 р. № 996. Такі органи здійснюють моніторинг ефективності діяльності культурних установ, дають рекомендації щодо вдосконалення культурної політики та сприяють прозорості та відкритості роботи органів влади. Прикладом на обласному рівні є Колегія

працівників культури при Департаменті (управлінні) культури обласних державних адміністрацій, яка об'єднує керівництво департаменту (управління) та установи культурної, туристичної та релігійної сфер для погодження стратегічних рішень.

Безперечно, одним з вагомих чинників розвитку культурної сфери є розбудова партнерських відносин на міжсекторальному рівні, зокрема у форматі публічно-приватного партнерства (далі – ППП). Вважаємо, що така модель співпраці сприяє кращому об'єднанню ресурсів і зусиль ОМС, бізнес-сектору, неурядових організацій та донорських структур задля реалізації спільних культурних проєктів. Завдяки ППП стає можливим спів фінансування інфраструктурних проєктів (ремонт або будівництво закладів культури, технічне переоснащення, створення культурних хабів), підтримка фестивалів, конкурсів, творчих резиденцій, а також розробка інноваційних сервісів і цифрових платформ у сфері культури, що у свою чергу призводить до збільшення переліку культурних послуг у територіальних громадах та покращенню їх якості. Публічно-приватне партнерство та участь громадськості у культурних ініціативах дозволяють створювати сучасну інфраструктуру, забезпечувати ефективний обмін інформацією та підвищувати якість надання культурних послуг. Регулярне інформування населення, оприлюднення протоколів засідань та матеріалів діяльності дорадчих органів сприяє відкритості процесів прийняття рішень, зміцнює довіру громадян до культурних інституцій і дозволяє формувати культурну політику, орієнтовану на потреби громади та забезпечення соціального ефекту культурних заходів.

У контексті удосконалення публічно-управлінського процесу розвитку культурних послуг пріоритетним є *стимулювання локальних культурних ініціатив*, що реалізуються через міжсекторальне партнерство між закладами культури, освітніми установами, молодіжними організаціями та представниками креативних індустрій. Такі ініціативи забезпечують реалізацію творчого потенціалу громади, сприяють економічній привабливості території, підвищенню її брендингу та розвитку культурного підприємництва. Важливим елементом є залучення мешканців до

планування та участі у культурних заходах, що підвищує соціальну згуртованість, формує довіру до органів місцевого самоврядування та дозволяє ефективно інтегрувати культурні послуги у розвиток громади. Ілюстративним прикладом є фестиваль стильної музики «БарРокКо», відроджений Барською територіальною громадою. Протягом реалізації проєкту впроваджено нові формати заходу, розширено інфраструктуру, організовано фінансування через краудфандинг та гранти, а також залучено місцевий бізнес і громадські організації. Фестиваль набув статусу регіональної події, сприяє промоції міста, формуванню позитивного іміджу громади та розвитку туристичних і креативних секторів, а системна підтримка місцевої влади та активна участь мешканців забезпечують стійке функціонування культурної ініціативи, що підтверджує ефективність публічно-управлінського підходу до організації високоякісних культурних послуг [207].

Беручи до уваги наведене вище, ОМС рекомендується всебічно підтримувати подібні культурні ініціативи, розробляючи механізми їх сталого фінансування, сприяючи міжсекторальному партнерству та забезпечуючи інтеграцію культурних подій у ширші стратегії соціально-економічного розвитку громад.

Узагальнюючи, можна зазначити, що ефективне залучення громадськості та формування партнерств у сфері культури є необхідною умовою для формування сталих моделей культурного розвитку територіальних громад. Це сприяє переходу від адміністративно-орієнтованого управління до відкритої, гнучкої та діалогічної моделі, що здатна реагувати на сучасні виклики та мобілізувати внутрішні ресурси громад.

Для підвищення ефективності публічно-управлінського процесу та забезпечення високої якості культурних послуг територіальним громадам рекомендовано *інтегрувати цифрові технології* у діяльність закладів культури та органів управління. До ключових заходів належать: впровадження електронного документообігу та систем обліку культурних ресурсів; створення цифрових реєстрів культурної спадщини, баз даних митців, колективів і культурних ініціатив; розробка віртуальних музеїв, онлайн-бібліотек, інтерактивних екскурсій, цифрових афіш та

календарів подій; використання соціальних мереж і локальних медіа для промоції культурного життя громади. Такі заходи дозволяють підвищити прозорість управлінських процесів, оптимізувати планування та моніторинг культурної політики, забезпечити доступність культурних послуг для всіх категорій населення, включно з мешканцями віддалених територій та людьми з інвалідністю.

Особливу увагу слід приділяти розвитку цифрових культурних продуктів, що забезпечують інтерактивну взаємодію громадян із культурним контентом у віртуальному середовищі. Практика створення віртуальних проєктів (зокрема, музеїв і виставок у 3D-форматі) дозволяє подолати географічні та інфраструктурні обмеження, залучати широку аудиторію, сприяти інклюзивності та активній участі громади у культурному житті. Також рекомендується забезпечити інтеграцію цифрових інструментів з платформами для онлайн-реєстрації та продажу квитків на культурні події, що підвищує оперативність комунікації між організаторами та аудиторією та створює умови для стійкого функціонування культурної сфери, зокрема в умовах кризових або воєнних ситуацій.

Не менш значущою є роль соціальних мереж і локальних медіа у просуванні культурного продукту громади, формуванні позитивного іміджу її культурного середовища та консолідації громадської активності. Цифрові платформи стають не лише каналами інформування, а й просторами взаємодії, обговорення, координації дій між митцями, громадськими активістами, місцевими жителями та управлінцями. Завдяки сучасним інструментам комунікації (стрімінг, відеоблоги, подкасти, візуальні історії) можлива побудова активної культурної спільноти, що інтегрується у ширші національні та міжнародні культурні мережі. Створення сторінок «Культура громади», «Новини культури громади» тощо у Instagram, Telegram, Viber, Facebook дозволяють закладам культури більш оперативне інформувати населення громади про роботу закладу, водночас, населення має можливість своєчасно відреагувати на подану інформацію та надати відгуки або пропозиції щодо покращення культурних послуг.

Отже, використання цифрових технологій у сфері культури має розглядатися як стратегічний напрям модернізації культурної політики територіальних громад. Цифровізація дозволяє не лише покращити організаційно-управлінську ефективність, але й забезпечити відкритість, інклюзивність і динамічний розвиток культурного простору громади в умовах глобальних змін.

Результатом ефективного впровадження методичних рекомендацій щодо удосконалення надання послуг закладами культури територіальних громад в умовах децентралізації стане: 1) Підвищення доступності та якості культурних послуг для жителів територіальної громади; 2) Оптимізація витрат на утримання мережі закладів; 3) Формування активного культурного середовища, орієнтованого на потреби громади; 4) Підтримка інноваційних творчих секторів та туристичного потенціалу.

Фінансова прозорість і ефективність включають перехід до програмно-цільового методу бюджетування, а також врахування ключових показники якості культурних послуг (відвідуваність, охоплення та задоволеність). Слід приділяти особливу увагу розширенню партнерства із міжнародними донорами, НУО, бізнесом для відновлення культурної інфраструктури на території громад, які зазнали найбільших руйнувань внаслідок постійних обстрілів ворога.

Розвиток стратегічного планування необхідно спрямувати на оновлення та гармонізацію державних, регіональних і місцевих стратегій розвитку культури з урахуванням воєнних викликів і їхніх наслідків. Важливо забезпечити формування антикризових та адаптивних моделей функціонування культурних інституцій, які здатні оперативно реагувати на зміни соціального середовища. Інтеграція культури в інші суспільно значущі сфери (освіту, соціальну політику, систему психологічної підтримки населення, зокрема військовослужбовців і членів їхніх родин), створить умови для розширення цільової аудиторії та підвищення відповідності культурних послуг актуальним потребам громадян. Такий підхід сприятиме не лише зростанню рівня задоволеності споживачів, а й забезпечить сталість та ефективність культурного середовища на території громад в умовах нестабільності та кризових ситуаціях.

Таблиця 3.8.

Критерії	Орієнтири якості в удосконаленому адміністративному підході Орієнтовані зміни
Доступність	Гарантований доступ до культурних послуг навіть у громадах без стаціонарних закладів (онлайн, мобільні формати)
Гнучкість	Швидке реагування на нові виклики (евакуація, релокація кадрів, зміна чисельності населення)
Участь громади	Збільшення можливостей залучення громадян до процесу прийняття управлінських рішень
Прозорість (відкритість)	Звітування про ефективність та доцільність витрат на потреби сфери культури, фінансування проведення культурних заходів
Інноваційність	Впровадження нових форматів, цифрових продуктів, креативних підходів

Джерело: розробка автора

Адміністративний підхід у сфері культури має трансформуватися від жорстко централізованої вертикалі управління до адаптивної, мережевої та децентралізованої моделі, що здатна забезпечити якісні культурні послуги навіть в умовах війни та кризи. Особлива увага має приділятися розвитку людського капіталу, цифровізації та локальним ініціативам.

Для підвищення якості надання культурних послуг територіальним громадам рекомендовано *впроваджувати системний підхід*, що розглядає культуру як інтегрований елемент соціально-економічної та гуманітарної екосистеми громади. Такий підхід передбачає координацію між закладами культури, органами влади, освітніми, соціальними та туристичними установами, громадськими організаціями та представниками креативних індустрій для досягнення синергії, обміну ресурсами та спільного управління культурними проєктами.

Ключовими напрямками *впровадження системного підходу* є: формування муніципальних культурних кластерів для інтегрованої роботи закладів культури та партнерів; впровадження механізмів зворотного зв'язку із споживачами культурних послуг через опитування, цифрові платформи та панелі відгуків; створення

методичних центрів для постійного моніторингу, аналітичного супроводу діяльності закладів культури та формування рекомендацій для стратегічного планування. Ефективна реалізація системного підходу потребує інтеграції управлінських моделей, координації інфраструктури, фінансів та кадрового потенціалу, а також цифровізації процесів для прозорості та оперативності прийняття рішень, що забезпечує стале зростання якості культурних послуг та їх відповідність потребам громади.

Для забезпечення сталого розвитку культурних послуг територіальним громадам рекомендовано *впроваджувати стратегічний підхід*, орієнтований на довгострокове планування та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Це передбачає розробку п'ятирічних планів, стратегій, дорожніх карт, визначення місії та бачення закладів культури, а також систематичний моніторинг і оцінку ефективності діяльності. Стратегічне управління культурними послугами включає аналіз конкурентного середовища, формування індикаторів успішності та системи оцінки результатів, що дозволяє підвищити ефективність, конкурентоспроможність і якість послуг. Такий підхід сприяє узгодженому розвитку інфраструктури, ресурсів та кадрового потенціалу закладів культури, забезпечує їхню адаптивність до соціально-економічних змін і створює умови для сталого розвитку культурного середовища громади.

Для підвищення якості та привабливості культурних послуг територіальним громадам рекомендується *впроваджувати маркетинговий підхід*, орієнтований на потреби цільової аудиторії. Він передбачає систематичне дослідження запитів населення, формування культурного продукту з урахуванням споживчої цінності, розвиток комунікаційних стратегій та просування послуг, що сприяє формуванню довіри та лояльності аудиторії.

Ключовими заходами є: регулярне соціологічне вивчення потреб населення через опитування, анкетування та фокус-групи для визначення пріоритетних напрямів культурних програм; розробка брендів закладів культури, що відображають локальну ідентичність, історичні та культурні особливості регіону; активна присутність у

цифровому просторі через соціальні мережі, інтерактивні вебресурси та цифрові кампанії з просування культурного продукту. Реалізація цих заходів дозволяє підвищити релевантність, доступність та привабливість культурних послуг для мешканців громади, а також сприяє зміцненню їхньої конкурентоспроможності на культурному ринку.

Для підвищення якості культурних послуг територіальним громадам рекомендовано *впроваджувати проєктний підхід* як основу управління окремими ініціативами. Він забезпечує гнучке планування, чітке визначення цілей, ресурсів, термінів та очікуваних результатів, а також дозволяє оперативно реагувати на зміни потреб населення та формувати інноваційні соціальні практики. Проєктний підхід передбачає створення команд, складання детальних планів-графіків, підготовку заявок на фінансування та налагодження міжсекторальної співпраці. Використання цього підходу сприяє адаптивності та інноваційності культурних ініціатив, дозволяє залучати цільові аудиторії, включно з вразливими категоріями населення, та забезпечує структуровану реалізацію проєктів, що підвищує доступність та якість культурних послуг. Водночас для ефективної реалізації необхідно забезпечити достатнє фінансування, ресурси та інституційну підтримку [144].

Основні напрями систематизації проєктного підходу: запровадження типових шаблонів для проєктної документації, що полегшить процес ініціювання, написання та подачі культурних проєктів на конкурси різного рівня (грантові, муніципальні, державні, міжнародні); організація тренінгів, майстер-класів та курсів з проєктного менеджменту для працівників закладів культури на постійні основі. (Зокрема, освоєння підходів PMBOK, Agile, SCRUM дозволить підвищити професійний рівень та якість реалізованих ініціатив); створення муніципальних фондів підтримки локальних культурних ініціатив, які надаватимуть мікрогранти на реалізацію проєктів у територіальній громаді. (Це стимулює ініціативність, самостійність та розширює можливості фінансування незалежних культурних акторів для запровадження нових культурних послуг); інституційна підтримка участі в національних та міжнародних

проектних програмах, що дозволяє культурним установам залучати додаткові ресурси, налагоджувати партнерства, обмінюватися досвідом та підвищувати свій статус та статус культурної послуги.

Удосконалення основних методів впровадження культурної політики на основі проектного підходу бачимо через розробку нових програм культурного спрямування з урахуванням локального контексту; активне залучення грантових ресурсів шляхом створення партнерств; цифровізацію культурної сфери через інтеграцію сучасних ІТ-рішень; децентралізацію культурних послуг та їх наближення до громад; стимулювання розвитку креативних індустрій як драйвера економічного зростання. Комплексне застосування цих методів забезпечить зростання культурного рівня населення, формування соціальної згуртованості та розвиток робочих місць у галузі, а також зростання туристичної привабливості територій та підвищення інвестиційного потенціалу громад.

Однак слід враховувати, що ефективність проектного підходу у територіальних громадах часто обмежена через централізацію бухгалтерського обслуговування та брак фінансової автономії закладів культури. Тому, важливим є впровадження механізмів для забезпечення фінансової незалежності закладів, включно з можливістю відкриття спеціальних рахунків, участі у грантових програмах, управління власними коштами. Це значно посилить інституційну спроможність культурних інституцій на місцях. Водночас, набутий територіальними громадами досвід реалізації проектних ініціатив як у довоєнний період, так і в умовах воєнного стану становить цінний потенціал для майбутньої відбудови та модернізації територій. У цьому контексті надзвичайно важливим є розвиток партнерських відносин з міжнародними донорами, ефективна взаємодія зі стейкхолдерами на рівні громади та побудова довготривалого міжсекторального співробітництва. Це сприятиме зміцненню територіальних громад та підвищенню якості життя населення, створить передумови для розширення доступу до сучасних, інклюзивних і якісних культурних послуг.

Для підвищення ефективності та стійкості надання якісних культурних послуг територіальним громадам рекомендується *впроваджувати мережевий (кооперативний) підхід*, що передбачає системне встановлення партнерських зв'язків між органами місцевого самоврядування, закладами культури, бізнесом, неурядовими організаціями, освітніми установами, волонтерами та активними громадянами. Така мережа дозволяє об'єднувати ресурси, зменшувати фрагментацію культурної політики та забезпечувати спільну реалізацію культурних програм, особливо в умовах кризових або воєнних ситуацій. Ефективність мережевої взаємодії залежить від здатності органів місцевого самоврядування створювати правові, інституційні та організаційні умови для формування стійких партнерств, адаптивних до змін соціокультурного середовища. Такий підхід забезпечує гнучке реагування на потреби громади, оптимізує використання ресурсів та сприяє підвищенню якості культурних послуг.

Головні шляхи вдосконалення інституційного забезпечення мережевої взаємодії ми бачимо в: 1) Активному міжсекторальному партнерстві, яке дозволяє мобілізувати додаткові ресурси (зокрема гуманітарні, волонтерські, грантові), адаптувати культурні практики до нових обставин і розширити охоплення цільових аудиторій, включаючи ВПО, ветеранів, дітей та молодь; 2) Інституалізації культурних платформ як осередків соціальної згуртованості, де відбувається координація зусиль, надаються психоемоційні, освітні та креативні послуги, що сприяють відновленню культурного життя навіть в умовах нестабільності; 3) Розробці та реалізації спільних ініціатив, які інтегрують локальний досвід, фаховий потенціал та громадську енергію для вирішення актуальних завдань: збереження культурної спадщини, підтримки локальних митців, проведення культурно-реабілітаційних заходів тощо; 4) Формуванні постійно діючих міжвідомчих рад з питань культури при органах публічної влади як дорадчих консультативних структур. До складу таких рад доцільно включати представників різних сфер: культури, освіти, туризму, соціального захисту, молодіжної політики, креативних індустрій, депутатського корпусу, а також

громадських інституцій та бізнесу. Їх діяльність має бути спрямована на розроблення інтегрованих рішень, моніторинг культурних програм та адвокацію інтересів культурної спільноти. А також, у створенні культурних хабів – інноваційних інституційних утворень, які об'єднують заклади культури різного профілю (музеї, бібліотеки, клуби, галереї, мистецькі школи тощо) в єдиний простір взаємодії. Такі хаби мають функціонувати як мультидисциплінарні центри, що забезпечують не лише доступ до культурних послуг, але й сприяють комунікації, розвитку креативних індустрій, неформальної освіти, волонтерських ініціатив, розширюючи спектр культурних послуг громади.

Навіть в умовах російсько-української війни кооперація між учасниками культурного процесу дозволяє уникнути дублювання зусиль, ефективніше використовувати обмежені ресурси, швидко адаптувати зміст і форми культурних послуг до потреб громади, а також підтримувати відчуття єдності й культурної згуртованості. Прикладом успішного застосування мережевого (кооперативного підходу) можна назвати відкриття культурного ХАБу ЮНЕСКО у Львові [100]. Цей простір було створено у межах міжнародної співпраці за підтримки ЮНЕСКО та Іспанського агентства з міжнародного співробітництва з метою розвитку (AECID), у партнерстві з Львівською міською радою та комунальною установою «Фонд культури Львова». Загальна сума інвестицій у реновацію приміщення та запуск програмної діяльності склала 1,7 млн доларів. Культурний ХАБ ЮНЕСКО у Львові є прикладом успішної міжсекторальної взаємодії: Міжнародний рівень – партнерство з ЮНЕСКО та AECID забезпечило фінансування, експертизу й відповідність міжнародним стандартам; Муніципальний рівень – участь Львівської міської ради та «Фонду культури Львова» забезпечило інтеграцію ХАБу в локальну культурну політику та сталу інституційну підтримку; Громадський і професійний рівень – простір створено як платформу для навчання менеджерів культури, підтримки соціальних ініціатив, проведення публічних подій і розвитку міжкультурного діалогу.

Разом із цим, просторове зонування ХАБу враховує потреби різних цільових груп та відповідають принципам мережевого управління. Таким чином, Львівський культурний ХАБ ЮНЕСКО є не лише новітньою інституцією культури, а й дієвим інструментом удосконалення підходів до надання якісних культурних послуг у територіальних громадах. У складних умовах війни він демонструє, як завдяки мережевій взаємодії можливо об'єднати ресурси, досвід і бачення різних суб'єктів задля сталого культурного розвитку, зміцнити інституційну спроможність територіальних громад, забезпечити доступність та релевантність культурної діяльності під час кризи.

Для підвищення якості та доступності культурних послуг у територіальних громадах рекомендовано *впроваджувати інноваційні технології*, зокрема AR/VR, цифровізацію, інтерактивні інсталяції, імерсивні театральні практики та гейміфікацію культурної освіти. Це дозволяє розширити охоплення аудиторії, підвищити привабливість культурних продуктів та сприяти активному залученню мешканців, особливо у сільських громадах. Рекомендовано створювати інноваційні лабораторії та культурні ХАБи, де митці, менеджери культури та ІТ-фахівці можуть спільно розробляти нові культурні продукти, поєднуючи освітні, творчі та презентаційні функції. Такий підхід забезпечує різноманіття та персоналізацію культурних послуг, стимулює креативність, освіту та соціальну згуртованість громади, формуючи сучасне інноваційне культурне середовище та підвищуючи конкурентоспроможність локальних закладів культури.

Ключовими напрямками удосконалення інноваційного підходу ми бачимо впровадження інновацій у сферу культури з надання якісних культурних послуг шляхом: 1) Застосування технологій віртуальної (VR) та доповненої реальності (AR) в організації культурних подій, виставок, екскурсій. Це дозволить формувати нові форми культурного досвіду, зокрема, для молоді, яка віддає перевагу інтерактивному сприйняттю інформації; 2) Розроблення мобільних застосунків з інтерактивними картами культурних подій, афішами, аудіогідами, системами навігації для туристів і

мешканців громад. Застосування подібних технологічних рішень підтримує інтеграцію культури в повсякденне життя громадян і полегшує доступ до якісних культурних послуг через поширення інформації; 3) Цифровізації архівів, фондів, баз даних культурної спадщини, зокрема, каталогізація музейних, бібліотечних, аудіовізуальних фондів з відкритим онлайн-доступом. Це забезпечить збереження національного культурного надбання та розширить можливості використання місцевого матеріалу представниками учнівської та студентської молоді, окремими мешканцями територіальної громади для проведення дослідницької, освітньої й творчої діяльності; 4) Використання платформ для онлайн-трансляцій культурних заходів, фестивалів, лекцій та виступів. Це дозволить масштабувати аудиторію заходів і зменшити територіальні бар'єри у доступі до культурних послуг та благ територіальної громади. Таким чином, інтеграція цифрових рішень у практику роботи закладів культури сприяє не лише модернізації внутрішніх процесів, а й збільшенню доступу до культурних ресурсів і послуг, зокрема, для віддалених територій, маломобільних груп населення та молоді. А сама інноваційна трансформація культурної сфери потребує не лише технологічних ресурсів, а й кадрового потенціалу, що вимагає системного підвищення кваліфікації працівників культури у сфері цифрових технологій, розроблення освітніх програм та курсів з цифрової компетентності.

Для підвищення соціальної якості культурних послуг у територіальних громадах рекомендовано впроваджувати соціально-орієнтований підхід, що забезпечує рівний доступ до культурних ресурсів для різних вікових, соціальних та етнічних груп, з урахуванням локальної ідентичності та традицій. Особливу увагу слід приділяти вразливим категоріям населення, розвитку практик інклюзивності та міжкультурного діалогу, що сприяє соціальній згуртованості та підвищенню залученості мешканців. Реалізація цього підходу передбачає створення ефективних механізмів громадської участі у прийнятті рішень у сфері культури, таких як громадські слухання, електронні консультації та дорадчі ради. Це дозволяє забезпечити прозорість та легітимність

управлінських процесів, підвищує довіру до закладів культури та сприяє формуванню унікальних культурних профілів громад, орієнтованих на потреби локального населення.

Основними напрямками удосконалення соціально-орієнтованого підходу пропонуємо вважати – 1). Розробку та впровадження інклюзивних програм для людей з обмеженими фізичними можливостями, осіб похилого віку, ВПО, військових та їхніх родин. Це включає фізичну доступність культурних просторів, використання адаптованих форм контенту (субтитри, мова жестів, аудіо описи), а також програми творчої реабілітації та соціальної адаптації; 2). Інтеграцію культурної освіти в діяльність громадських центрів, локальних організацій та молодіжних платформ. Така взаємодія сприяє формуванню навичок міжкультурного діалогу, посиленню тематичних днів, фестивалів, майстер-класів; 3) Розширення культурного простору за межами України шляхом створення культурних хабів для української діаспори, зокрема, ВПО в умовах війни. Такі ініціативи забезпечують збереження національної культурної ідентичності, підтримку вивчення української мови та надання платформи для культурної комунікації емігрантів; 4). Оцінку ефективності культурної політики з урахуванням рівня соціальної згуртованості, інтеграції маргіналізованих груп, підтримки культурного розмаїття та збереження культурного капіталу громади. Таким чином, розвиток соціально орієнтованого підходу буде передбачати не лише формальні заходи інклюзії, а й переосмислення цінностей культурної політики у напрямі підтримки соціальної справедливості, діалогу культур, взаємоповаги та активної участі громадян у культурному житті територіальної громади.

Отже, результати аналізу удосконалення різних підходів до організації управління якістю культурних послуг свідчать, що їх впровадження сприяє не лише підвищенню ефективності функціонування місцевих культурних інституцій, але й забезпечує їх адаптацію до нових соціокультурних умов, зокрема в умовах децентралізації. Вважаємо, що саме завдяки взаємному поєднанню стратегічного, маркетингового, проєктного, соціально-орієнтованого та інноваційного підходів

можна досягти високих стандартів якості, забезпечити сталість і соціальну цінність культурних практик. Особливий акцент слід зробити на майбутньому сфери культури, яке, на нашу думку, залежить саме від здатності її суб'єктів інтегрувати ці підходи в систему управління на рівні територіальних громад та перетворювати культуру на живу, доступну та якісну частину повсякденного життя її мешканців. Багатовекторне використання розглянутих вище підходів до управління якістю культурних послуг, досвід країн-членів ЄС дозволить не лише підвищити ефективність культурної діяльності територіальних громад, а й адаптувати її до сучасних викликів, забезпечуючи сталість, інклюзивність і привабливість культурного середовища для різних груп населення. Тож очевидно, що організація ефективного управлінського процесу у сфері культури потребує не лише системного осмислення існуючих підходів, але й їх постійного оновлення відповідно до регіональної специфіки та динамічних змін у суспільстві.

Таким чином, удосконалення підходів до організації управлінського процесу розвитком надання якісних послуг у сфері культури ми бачимо у:

1. Проведенні інституціональної реформи. Необхідно поєднати адміністративне управління з проєктним та стратегічним підходом.
2. Розвитку партнерств. Активніше впроваджувати мережевий підхід для об'єднання зусиль між культурними інституціями, бізнесом та громадськістю.
3. Залученні альтернативних джерел фінансування. Активно розвивати грантову діяльність, спонсорство та краудфандинг.
4. Посиленні соціальної орієнтації. Розробляти програми культурної інклюзії, пристосовувати існуючі та залучати нові культурні послуги, що враховують потреби маломобільних груп, в тому числі й військових.
5. Цифровій трансформації. Використовувати онлайн-платформи, мобільні застосунки, впроваджувати прийняття AR/VR-рішень для популяризації культурних послуг та сфери культури.

Беручи до уваги сучасні виклики, з якими стикаються територіальні громади та сфера культури загалом, а також стратегічний курс на європейську інтеграцію та гармонізацію стандартів надання культурних послуг, необхідним є розширення арсеналу управлінських підходів до оцінки якості надання культурних послуг, включаючи інституціональні, проєктно-аналітичні та соціально орієнтовані механізми управління. Для оцінки та покращення якості надання культурних послуг пропонуємо впровадити наступні підходи (Рис. 3.4., Додаток Г) [с. 285], а саме: оцінка задоволеності споживачів, стандартизація послуг, аудит і моніторинг, порівняльний аналіз, інновації та адаптації, партнерство з експертами. На нашу думку, кожен із запропонованих підходів виконує специфічні функції та має конкретне завдання. Наприклад, оцінка задоволеності споживачів виявляє рівень адаптації послуг до очікувань і потреб мешканців територіальної громади. Основним завданням є формування обґрунтованого зворотного зв'язку, аналіз споживчих оцінок, вивчення соціально-демографічних характеристик користувачів з метою подальшого удосконалення культурних послуг та підвищення рівня їх сприйняття. На нашу думку, таке упровадження механізмів зворотного зв'язку, опитувань, фокус-груп, аналізу відвідуваності та ефективності заходів допоможе оптимізувати культурну політику на місцевому рівні.

Стандартизація послуг – це встановлення чітких норм та показників якості, що забезпечують уніфікацію процесів надання культурних послуг. Основним завданням цього підходу є розроблення та впровадження державних і локальних стандартів, мінімальних вимог до ресурсного забезпечення та змісту культурних послуг, що гарантують доступність, сталість і відповідність культурних продуктів.

Такий підхід, як *аудит і моніторинг* виявляє забезпечення об'єктивного контролю за динамікою процесів надання культурних послуг. Для цього підходу важливо забезпечити регулярне проведення оцінювання діяльності закладів культури, збір і аналіз кількісних та якісних показників, виявлення проблемних зон та розробка

рекомендацій щодо їх усунення. При цьому, слід залучати громадські організації або створювати окрему методичну службу при структурному підрозділі у сфері культури.

Порівняльний аналіз забезпечує міжінституційне та міжрегіональне порівняння ефективності надання культурних послуг. Основним завданням цього підходу є ідентифікація кращих практик, аналіз відмінностей у рівні якості послуг закладу культури, у різних закладах культури громади або у різних територіальних громадах, створення бази для бенчмаркінгу та політик вдосконалення.

Доцільним видається запровадження підходу *співпраця з експертами*, основною функцією якого є залучення професійного потенціалу зовнішніх фахівців до процесу оцінювання якості послуг у громаді (громадах). Використання цього підходу дозволить не тільки отримати незалежну експертну оцінку, підвищити легітимність та об'єктивність результатів, але й розробити рекомендації по розширенню переліку культурних послуг та покращенню якості з урахуванням галузевих трендів, міжнародного досвіду.

Ще одним перспективним підходом для забезпечення якості надання послуг у сфері культури може стати *підхід «Інновації та адаптації»*. На нашу думку, активне використання цього підходу забезпечить гнучкість та чутливість системи оцінювання до змін у соціокультурному середовищі. Оновлення методологічних підходів до оцінки якості культурних послуг, впровадження цифрових інструментів, врахування нових форматів культурного споживання та потреб різних цільових груп сприятиме осучасненню наявних культурних послуг та запровадженню нових послуг у громадах.

Таким чином, розглядаючи культурне управління як складну систему, яка поєднує стратегічне планування, ресурсне забезпечення, координацію діяльності органів влади та суб'єктів культури, моніторинг та оцінювання результатів, можна зазначити, що раціональне застосування у діяльності органів публічної влади цих підходів дозволить сформувати ефективні моделі управлінської взаємодії, сприяє формуванню культурної політики на місцевому рівні, орієнтовану на сталість, доступність та інноваційність.

Висновки до третього розділу

1. Доведено, що методичні підходи є основоположним інструментом для оцінювання та вдосконалення якості послуг у сфері культури у територіальних громадах. Їх комплексне застосування дозволяє забезпечити системність, об'єктивність, цілісність аналізу і наукову обґрунтованість управлінських рішень у сфері культури.

2. Головними підходами для оцінювання якості культурних послуг виступають методичний та комплексний підходи. Комплексний підхід включає, системний, інституційний, якісно-кількісний і соціокультурний підходи, що сприяє адекватному реагуванню на соціальні виклики, зокрема в період війни, та сприяє розвитку локального культурного середовища. Ці підходи реалізують діагностичну, прогностичну та оціночну функції, що особливо актуально в умовах соціальних трансформацій, спричинених війною.

3. Практична імплементація запропонованих методичних та комплексних підходів здійснюється через функціонування системи оцінювання, яка передбачає реалізацію визначених функцій, застосування відповідних типів діяльності, а також використання структурованих критеріїв та індикаторів оцінювання якості надання культурних послуг (зокрема доступності, інклюзивності, інноваційності, безбар'єрності тощо). Поєднання зазначених параметрів із аналітичними методами (анкетуванням, SWOT-аналізом тощо) забезпечує можливість виявлення проблемних аспектів функціонування культурної сфери на місцевому рівні та формування обґрунтованих рекомендацій щодо їх подолання.

4. Якість культурних послуг розглядається як інтегральна характеристика, що визначається не лише відповідністю стандартам, а й можливістю відповідати на потреби різних соціальних груп та підтримувати розвиток культурних цінностей, соціальної згуртованості та довіри до культурних інституцій. Рівень якості залежить

від наявних ресурсів, використання ІТ-сервісів, залучення творчого потенціалу працівників, а також ефективності системи управління.

5. Значну роль у підвищенні якості культурних послуг відіграє стратегічне планування на рівні громад, що має орієнтуватися на потреби населення, поствоєнне відновлення, розвиток людського капіталу, інтеграцію культури у місцеву політику. В умовах соціальних трансформацій необхідною є переорієнтація діяльності закладів культури на мультифункціональну модель з урахуванням безпекових, психологічних, вікових та соціальних особливостей споживачів культурних послуг.

6. Визначено бар'єри доступу до культурних послуг (територіальна віддаленість, відсутність транспорту, слабка матеріально-технічна база), що потребують цілеспрямованих дій ОМС: інфраструктурної модернізації, покращення логістики та залучення грантових і донорських ресурсів.

Децентралізація культурної політики потребує формування адаптивних моделей управління, інтеграції культури у стратегії місцевого розвитку та зміцнення ролі громад як активних суб'єктів культурної трансформації. Наголошено на потребі трансформації мережі закладів культури у бік мультифункціональності, розвитку мобільних форматів культурних послуг, активного використання ресурсів бібліотек як інституцій інформаційного відновлення й розвитку громад. Розкрито сутність і функціональні можливості закладів культури як інтегрованих соціокультурних осередків, що забезпечують взаємозв'язок між різними секторами – владою, освітою, громадськими організаціями, бізнесом і медіа. Визначено, що підвищення якості культурних послуг можливе за умови поєднання методичних, організаційних і технологічних інновацій, спрямованих на забезпечення відкритості, ефективності та результативності культурної діяльності.

7. Проведене дослідження та розроблені методичні рекомендації щодо підвищення якості надання послуг у сфері культури в умовах децентралізації дозволили обґрунтувати доцільність впровадження узагальненої моделі закладу культури територіальної громади як центру соціокультурної взаємодії. Запропонована

модель є методологічною основою для формування сучасної системи управління культурною сферою на локальному рівні, зорієнтованої на потреби громади, партнерську співпрацю та інноваційний розвиток. У межах запропонованої моделі акцент зроблено на таких ключових напрямках: формування локальних стандартів якості культурних послуг; розроблення системи моніторингу культурних потреб населення; запровадження інструментів громадської участі та зворотного зв'язку; розвиток цифрової інфраструктури; розширення міжсекторальних партнерств.

Впровадження моделі сприятиме зміцненню інституційної спроможності закладів культури, підвищенню ефективності їхньої діяльності, формуванню позитивного культурного іміджу громади та розвитку її культурного потенціалу. У перспективі це створює підґрунтя для становлення закладу культури як ключового чинника сталого соціокультурного розвитку територіальних громад.

8. Кадровий потенціал визнано ключовим фактором ефективного функціонування культурної сфери. Розвиток системи підвищення кваліфікації, проєктної діяльності, міжрегіонального обміну та участі в міжнародних програмах має стати стратегічним напрямом у процесі модернізації галузі, забезпечить інноваційність, відкритість до нових практик та сприяє конкурентоспроможності галузі на локальному та національному рівнях.

9. Для побудови якісної системи культурних послуг у громадах необхідний всебічний та системний підхід до управління, стратегічного бачення, міжсекторальної співпраці та активної участі громади. Це дозволить сформувати інноваційну, інклюзивну та стійку модель культурного розвитку на місцевому рівні.

10. Реалізація ефективного адміністративного управління у сфері культури на рівні територіальних громад вимагає істотного перегляду існуючих управлінських процедур з урахуванням принципів децентралізації, прозорості, ефективності та автономії закладів культури, а саме забезпечення якості культурних послуг потребує впровадження ефективних управлінських практик, спрямованих на підвищення

стійкості культурної політики, підтримку функціонування інституцій у кризових умовах та їхнє швидке відновлення в післявоєнний період.

11. Доведено, що синергія між управлінськими підходами, технологіями та соціальною відповідальністю здатна стати базою для формування дієвої, стійкої та інклюзивної культурної політики, здатної відповісти на виклики сьогодення та забезпечити довготривалий позитивний вплив на розвиток територіальних громад. Необхідно розширити набір методів оцінювання якості культурних послуг, зокрема впроваджуючи інституційно-аналітичні, проєктні та соціально орієнтовані механізми, які відповідають європейським стандартам.

12. Визначено, що трансформація управління культурою потребує поступового, багаторівневого та мультидисциплінарного підходу, що базується на інституційній модернізації, діджиталізації, стратегічному плануванні та активному залученні громади. Саме синергія всіх зазначених дій дозволить удосконалити механізми якості надання культурних послуг у територіальних громадах.

ВИСНОВКИ

У дисертаційному дослідженні розв'язано актуальну наукову та практичну проблему, що полягає у розробленні теоретичних засад і науковому обґрунтуванні напрямів та наведення практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів підвищення якості надання послуг у сфері культури в умовах децентралізації влади в Україні. Це дозволило сформулювати відповідні теоретичні положення, висновки та надати конкретні пропозиції:

1. Аналіз наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених, а також нормативно-правових документів з питань децентралізації у сфері культури показав, що проблематика децентралізації у сфері культури перебуває на етапі активного теоретичного осмислення як у вітчизняному, так і в зарубіжному науковому дискурсі. Виявлено необхідність подальшого поглибленого вивчення проблематики, зокрема в аспекті надання культурних послуг.

Сучасний науковий дискурс характеризується різноманітністю підходів і інтерпретацій, що дозволяє комплексно оцінювати перспективи реформування публічного управління і місцевого самоврядування, однак потребує уніфікації термінології для забезпечення ефективності впровадження змін. Особливу увагу приділяють розвитку культурної політики, спрямованої на забезпечення доступності культурних ресурсів і послуг, збереження національної ідентичності та активне використання цифрових технологій у культурній сфері.

Узагальнення чинної нормативно-правової бази засвідчило, що ефективна реалізація реформи децентралізації у сфері культури в Україні потребує наявності комплексної державної стратегії, яка б інтегрувала зусилля щодо збереження національної ідентичності, підтримки культурного різноманіття та забезпечення рівного доступу до культурних послуг, зокрема шляхом впровадження цифрових технологій та сучасних управлінських підходів. Проте, зміна складу Уряду 17 липня 2025 року спричинила уповільнення імплементації, Стратегії розвитку культури в

Україні на період до 2030 року, затвердженої у березні 2025 року, та її операційного плану заходів на 2025-2027 роки, а також відтермінувала ухвалення критично важливих для галузі документів, таких як «Методика розрахунку собівартості базового набору культурних послуг» і «Мінімальні стандарти забезпечення громадян культурними послугами». Досягнення стратегічних цілей у сфері надання якісних культурних послуг населенню територіальних громад можливе лише за умов удосконалення національного законодавства відповідно до європейських стандартів якості публічних послуг, зміцнення інституційної спроможності територіальних громад та підвищення професіоналізму працівників культури на місцевому рівні через системну державну підтримку та міжсекторальну взаємодію.

З'ясовано, що повноцінна реалізація процесу децентралізації у сфері культури вимагає уточнення змісту ключових понять та формування цілісного категоріального апарату, що є необхідною умовою для гармонізації державної культурної політики й підвищення її ефективності на рівні територіальних громад. Подальшого розвитку набуло уточнення понятійно-термінологічного апарату науки публічного управління у сфері культури, зокрема, зміст понять «децентралізація у сфері культури», «державна культурна політика», «якість культурних послуг», «задоволення культурних потреб громадян», що дало змогу розширити наукове розуміння феномену культурного сервісу в нових управлінських умовах.

Поняття *«децентралізація у сфері культури»* запропоновано розглядати як механізм забезпечення рівного доступу до культурних ресурсів та створення передумов для саморегулювання культурного простору на місцевому рівні. Таке розуміння підкреслює роль культури як чинника локального розвитку, інструменту збереження національної спадщини та засобу формування громадянина з високим рівнем духовності, соціальної відповідальності та інтелектуального потенціалу.

Також уточнено зміст поняття *«державна культурна політика»*, яке доцільно розглядати як сукупність принципів, норм і заходів, що реалізуються через діяльність державних і соціальних інституцій з метою збереження, розвитку, відродження і

поширення культури, забезпечення її ролі в самореалізації особистості, збереженні національної ідентичності та утвердженні людської гідності.

Дано авторське тлумачення поняття «задоволення культурних потреб громадян» як процесу забезпечення доступу до культурних благ, послуг і культурних (мистецьких) заходів, культурних продуктів, які відповідають інтересам, цінностям і потребам населення у духовному збагаченні, творчому самовираженні та відпочинку, що може відбуватися як індивідуально, так і колективно.

Окреслено поняття *«якість надання культурної послуги»* як інтегральну характеристику, що охоплює сукупність властивостей, функціональних можливостей і особливостей процесу надання послуги, які забезпечують її відповідність встановленим стандартам, вимогам, потребам, інтересам, запитам та очікуванням споживачів і інших зацікавлених сторін, сприяючи формуванню культурних цінностей, соціально прийнятних моделей поведінки, ставлення до культурних процесів та ефективності функціонування закладів культури, що є особливо важливим в умовах воєнного стану й соціальних трансформацій.

Це дозволило розширити наукове розуміння феномену культурного сервісу в умовах трансформації публічного управління внаслідок децентралізації та воєнного стану.

2. Аналіз теоретико-методологічних засад та практичної реалізації реформи децентралізації засвідчив, що вона стала визначальним чинником модернізації управління культурною сферою на місцевому рівні, створивши нові інституційні та організаційні умови для розвитку культурної сфери на місцевому рівні. Вона надала територіальним громадам можливість самостійно визначати пріоритети культурного розвитку, виходячи з локальних потреб та ресурсів, а також сприяла активізації громадянської участі в процесах культурного планування та формування локальної ідентичності. Отже, реформа децентралізації стала каталізатором суттєвих змін у структурі взаємодії між різними рівнями владних інституцій, що сприяло зростанню ролі територіальних громад у формуванні культурної політики на локальному рівні.

Водночас виявлено низку проблем проведення реформи децентралізації у сфері культури, серед яких слід назвати: асиметрію у доступі до культурних благ, фрагментарність правового забезпечення, передачу культурних установ з районного рівня на рівень територіальних громад без належного методичного й управлінського супроводу, а також редукція їх функціонального потенціалу до переважно дозвіллевої діяльності.

Разом із цим, децентралізація стимулювала трансформацію моделей надання публічних послуг, відкривши ширші можливості для громад у формуванні й реалізації автономної культурної політики. сприяла поширенню інноваційних форматів культурних послуг, залученню працівників закладів культури та активних мешканців територіальних громад до проєктного менеджменту та культурного планування.

Визначено, що з огляду на сучасні виклики, зокрема повномасштабну військову агресію, економічну нестабільність і регіональні диспропорції, децентралізація в культурній сфері набула особливого значення як засіб зміцнення національної єдності, підвищення якості життя населення, стимулювання регіонального розвитку та модернізації механізмів управління. У контексті європейської інтеграції України децентралізаційна культурна політика виконує стратегічну функцію, сприяючи імплементації європейських стандартів публічного адміністрування, посиленню демократизації та зниженню ризиків дезінтеграційних процесів.

3. Аналіз механізмів державної культурної політики дозволив виокремити їх основні елементи: нормативно-правове регулювання, фінансове забезпечення, інституційну підтримку, партнерство з громадянським суспільством і бізнесом, систему моніторингу та оцінки якості, освітньо-інформаційні заходи, а також децентралізацію управління культурною сферою. Доведено, що сукупне функціонування зазначених механізмів забезпечує не лише реалізацію державної культурної політики, але й сприяє сталому суспільному розвитку, модернізації

системи культурного обслуговування, посиленню інституційної спроможності закладів культури та створенню інклюзивної культурної інфраструктури.

Особливу увагу приділено децентралізації як ефективному інструменту підвищення доступності культурних послуг, адаптації культурної політики до потреб конкретних територіальних громад і розвитку місцевих ініціатив. У процесі дослідження також виявлено як позитивні зрушення, так і проблемні аспекти реалізації реформи децентралізації у сфері культури, що зумовлює необхідність критичного переосмислення та вдосконалення відповідних механізмів забезпечення якісних культурних послуг у контексті нових викликів. В умовах воєнного стану актуалізується потреба у комплексному підході до культурної політики, який має бути орієнтованим на забезпеченні культурних прав громадян, підтримку національної ідентичності, збереження культурної спадщини та інтеграцію української культури у світовий гуманітарний простір.

4. Проведений аналіз законодавчих і нормативних документів у сфері культури засвідчив фрагментарність та однобічність правового регулювання відносин, пов'язаних із забезпеченням населення культурними послугами. Незважаючи на значну кількість прийнятих законодавчих актів, питання надання культурних послуг висвітлене лише частково, що обмежує ефективність реалізації державної культурної політики.

Виявлено, що чинна нормативна база переважно орієнтована на діяльність державних і комунальних закладів культури, при цьому участь приватних культурних інституцій у правовому полі практично не відображена. Такий підхід не відповідає сучасним тенденціям розвитку культурного середовища, де вагому роль відіграє недержавний сектор, здатний істотно розширювати спектр і якість надання культурних послуг.

З огляду на це визначено об'єктивну потребу в оновленні та розширенні нормативно-правових засад регулювання, що має включати:

- інституційне визнання приватних культурних закладів як повноправних суб'єктів культурної діяльності;
- створення умов для формування прозорого та конкурентного ринку культурних послуг, орієнтованого на суспільні потреби;
- забезпечення механізмів державного контролю і незалежного моніторингу якості культурних послуг незалежно від форми власності їх надавачів.

Отже, удосконалення нормативно-правового поля у сфері культури має ґрунтуватися на принципах інклюзивності, партнерства та рівноправності державних, комунальних і приватних інституцій. Такий підхід сприятиме підвищенню ефективності публічного управління, розширенню доступу громадян до культурних благ і гармонізації культурної політики України з європейськими стандартами.

5. Визначено, що європейське законодавство у сфері культури забезпечує не лише нормативну визначеність та підтримку культурного розмаїття, а й сприяє децентралізованому управлінню культурною сферою та активній участі громадян у культурному житті. З'ясовано, що для України, яка рухається шляхом євроінтеграції, досвід країн Європейського Союзу є особливо цінним для вирішення потреби модернізації національної культурної політики. Аналіз функціонування європейських культурних інституцій виявив високий рівень інституційної спроможності, що забезпечується ефективною міжсекторальною взаємодією між державою, бізнесом та громадянським суспільством, а також стабільним і диверсифікованим фінансуванням культури, що базується на поєднанні бюджетних ресурсів, грантової підтримки, меценатства та інвестицій приватного сектору.

Проаналізовано моделі управління процесом управління сферою культури, які сформувалися під впливом історичної еволюції політичних інститутів, адміністративних традицій і соціокультурних особливостей європейських країн. Встановлено, що кожна модель має як переваги та обмеження, а їх застосування зумовлене не лише особливостями інституційної будови держави, але й прагненням до забезпечення доступності, якості та сталості культурних послуг на місцевому рівні.

У контексті проведення реформи децентралізації в Україні, ефективним визнається перехід від централізованої моделі, подібної до французької, яка домінувала до 2014 року, до комбінованої системи управління, орієнтованої на місцеві ініціативи та партнерство. До 2014 року в Україні ключову роль в управлінні сферою культури відіграло Міністерство культури України, яке здійснювало стратегічне планування, розподіл фінансування відповідно до демографічних показників, контроль за діяльністю культурних інституцій і розглядало культуру як інструмент впливу держави. З проведенням реформи децентралізації та передачею більшості повноважень від центральних органів влади на місцевий рівень, функції Міністерства культури було обмежено. Узагальнення європейського досвіду засвідчило, що найбільш ефективною моделлю для України є децентралізована система управління культурною сферою (аналог німецької), яка забезпечує автономію територіальних громад і сталий розвиток місцевого культурного середовища. Такий підхід дозволяє враховувати локальні потреби, активізувати ресурси місцевих спільнот і залучати муніципальні та приватні інституції до реалізації культурних ініціатив на місцях, а також забезпечити сталість розвитку культурного середовища на місцях. Водночас для підвищення результативності пропонується використання окремих елементів інших моделей: централізованої (французької) – для підтримки мистецьких інституцій та стратегічного планування, змішаної (італійської) – для розмежування повноважень між різними рівнями влади у сфері охорони культурної спадщини та розвитку локальних ініціатив, контрактної (британської) – для розбудови конкурсних механізмів фінансування проєктів через державні агентства, такі як Український культурний фонд і Український центр культурних досліджень. Адаптація кращих європейських практик до українського контексту створює засади для формування ефективної, гнучкої та інноваційної системи публічного управління у сфері культури. Така система сприятиме професійному зростанню працівників культури, підтримці локальних ініціатив, розширенню можливостей для творчого самовираження

громадян і підвищенню якості культурних послуг відповідно до актуальних потреб українського суспільства.

6. Реформа децентралізації у сфері культури постає як ключовий інструмент модернізації публічного управління, що забезпечує адаптацію до сучасних соціальних викликів, сприяє сталому розвитку громад, оновленню культурної інфраструктури та покращення якості культурних послуг, що надаються мешканцям територіальних громад. Сучасний стан здійснення державної політики з надання якісних культурних послуг мешканцям територіальних громад характеризується наявністю інституційно вибудованої системи, що поєднує вертикальну та горизонтальну інтеграцію управління. Центральні органи влади визначають стратегічні пріоритети й нормативно-правові засади, тоді як місцеві органи забезпечують практичну реалізацію культурної політики на рівні територіальних громад. Ефективність функціонування цієї системи залежить від постійної координації між усіма рівнями влади, належного фінансового забезпечення та впровадження інноваційних управлінських практик у контексті євроінтеграційних і глобалізаційних викликів. Водночас для підвищення якості культурних послуг актуальним є інституціоналізація процедур оцінювання, оновлення регламентів управління культурною сферою, а також запровадження прозорих стандартів моніторингу діяльності надавачів культурних послуг незалежно від рівня чи форми власності.

Якість надання культурних послуг мешканцям територіальних громад безпосередньо залежить від функціональної спроможності закладів культури територіальних громад. Удосконалено методичні підходи до оцінювання функціональної спроможності закладів культури територіальних громад та якості культурних послуг (комплексний, інституційний, соціокультурний, системний та якісно-кількісний), які дають змогу здійснювати не лише діагностику проблем, прогнозування наслідки управлінських рішень і підвищувати дієвість культурної політики.

Запропоновано систему оцінювання якості надання культурних послуг на рівні територіальних громад, яка ґрунтується на комплексному, функціонально орієнтованому та доказовому підходах. Зазначений автором механізм охоплює визначення широкого спектра цілей і функцій оцінювання, ідентифікацію об'єктів та результатів культурних практик, а також застосування різнорівневих інструментів і методів збору та аналізу даних. Реалізація даної системи сприятиме підвищенню прозорості та ефективності управління культурною сферою громад, забезпечуючи формування стратегічно виважених рішень і створення сприятливих умов для культурного розвитку населення. Обґрунтовано доцільність запровадження системи індикаторів і критеріїв оцінювання якості культурних послуг, що враховують як кількісні, так і якісні, зокрема соціально-психологічні характеристики культурної поведінки громадян.

З'ясовано, що використання проєктного менеджменту у роботі культурних інституцій територіальних громад в умовах децентралізації, воєнного стану дозволяє громадам ефективно планувати, організовувати й реалізовувати місцеві культурні ініціативи, враховуючи конкретні потреби населення та локальні особливості соціокультурного середовища. Це сприяє раціоналізації фінансових, матеріальних і людських ресурсів, впровадженню інноваційних підходів до управління закладами культури, посиленню міжсекторальної співпраці, формуванню партнерських мереж, розширенню переліку та якості культурних послуг на рівні територіальних громад. Завдяки такому підходу підвищується професіоналізм працівників, збільшуються фінансові надходження, стимулюється активність населення у культурних заходах і формується стабільне культурне середовище. Досвід територіальних громад із забезпечення надання якісних культурних послуг, набутий у воєнний час, також може бути використаний під час повоєнного відновлення.

7. Аналіз основних напрямів та заходів з удосконалення публічного управління у сфері культури в умовах децентралізації дає підстави стверджувати, що

модернізація культурної політики потребує переходу до інноваційної, інклюзивної та стійкої моделі організації культурного життя на рівні територіальних громад.

По-перше, стратегічним завданням стає оптимізація мережі закладів культури без втрати доступності, підвищення їх спроможності у наданні якісних культурних послуг; розвиток мобільних форматів культурних послуг; створення мультифункціональних культурних хабів, розширення ролі закладів культури територіальних громад (клубів, бібліотек, музеїв) як інформаційно-культурних осередків; впровадження інструментів моніторингу якості культурних послуг та оцінювання діяльності культурних інституцій територіальних громад. В умовах децентралізації, воєнного стану та післявоєнного відновлення заклади культури територіальних громад мають стати відкритими інформаційно-культурними просторами, здатними виконувати роль осередків комунікації, самовираження, інтеграції вразливих груп населення та формування соціального капіталу.

По-друге, якість надання культурних послуг повинна визначатися не лише відповідністю нормативним стандартам, а й спроможністю задовольняти потреби різних соціальних груп, сприяти соціальній згуртованості, формуванню довіри до культурних інституцій територіальних громад та інтеграції вразливих категорій населення.

По-третє, підвищення ефективності культурної сфери безпосередньо залежить від кадрового потенціалу, який потребує системної підтримки через професійний розвиток, міжрегіональний і міжнародний обмін, проєктну діяльність та участь у грантових програмах.

По-четверте, децентралізація культурної політики вимагає від органів місцевого самоврядування розроблення адаптивних управлінських моделей, інтеграції культури в стратегії місцевого розвитку, модернізації інфраструктури, подолання бар'єрів доступності та активного залучення громади до процесу прийняття рішень.

По-п'яте, цифровізація та інноваційні технології є ключовими інструментами післявоєнного відновлення культурної сфери, оскільки вони сприяють як збереженню та популяризації культурної спадщини, так і розширенню міжнародної культурної взаємодії, зокрема через налагодження контактів із українською діаспорою.

Запропоновано модель забезпечення надання мешканцям територіальних громад якісних культурних послуг, яка передбачає:

- розширення повноважень посадових осіб виконавчих органів щодо моніторингу якості культурних послуг та уточнення їхніх посадових обов'язків;
- створення місцевих методичних центрів/кабінетів для надання консультаційної та методичної підтримки працівникам культури, організації опитувань населення громади щодо задоволеності якістю культурних послуг, розроблення стратегій розвитку культурної сфери;
- формування інтегрованих мультифункціональних центрів з оптимізованою адміністративною структурою, системою управління та фінансування;
- функціонування культурно-інформаційних хабів, коворкінгів, креативних просторів тощо.

Такий підхід сприяє раціоналізації ресурсів, залученню фахових спеціалістів та менторів для реалізації короткострокових культурних проєктів і ініціатив, а також розширенню аудиторії користувачів культурних послуг. Ефективність запропонованої моделі забезпечується стратегічним плануванням, партнерською взаємодією з громадськістю та цільовим використанням ресурсного потенціалу громади.

В умовах повоєнного відновлення, що супроводжується значними інфраструктурними втратами, особливого значення набуває впровадження інноваційних, цифрово орієнтованих форматів культурного сервісу. Застосування таких технологічних підходів не лише сприяє збереженню та популяризації національної культурної ідентичності, а й поглиблює зв'язки з українською

діаспорою, забезпечуючи більш інтегративну культурну взаємодію на глобальному рівні.

Отже, ефективне публічне управління у сфері культури в умовах децентралізації та післявоєнної відбудови ґрунтується на стратегічному плануванні, інституційній модернізації, інноваційних підходах та партнерстві між владою і громадою, що у сукупності забезпечує формування якісної системи надання культурних послуг на місцевому рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративне право України. Повний курс : підручник / Галуцько В., Діхтієвський П., Кузьменко О., Стеценко С, та ін. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2018. 446 с.
URL: https://document.kdu.edu.ua/info_zab/081_1747.pdf
2. Адміністративна процедура та адміністративні послуги. Зарубіжний досвід і пропозиції для України / І. Б. Коліушко (відп. ред.), В. П Тимошук (авт.-упоряд.) Київ, 2003. 496 с.
3. Актуальні проблеми формування державної культурної політики: аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень, 2018. URL: <http://www.niss.gov.ua>.
4. Аналітичний звіт «Втрати і збитки у сфері культури: аналіз наявних методик і нові підходи», сайт УЦКД. URL: <https://drive.google.com/file/d/1iV0krb4q7JH2TQsFVfZafm-sadTFnNt7/view>
5. Англійсько-український словник термінів і понять з державного управління / [авт. - уклад. Г. Райт та ін.; пер. В. Івашко.]. Київ: Основи, 1996. С. 7., С. 27.
6. Андріяш В. І. Державна політика : концептуальні аспекти визначення. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2013. № 9. С. 19. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=626>
7. Андріяш В.І., Євтушенко О. Н. Теоретико-методологічні та концептуальні засади дослідження місцевого самоврядування в Україні в умовах децентралізації та євроінтеграції. Інститут місцевого самоврядування в Україні в умовах децентралізації, монографія /за заг. ред. д-ра політ. наук, проф. О. Н. Євтушенко, д. держ. упр. проф. В. М. Ємельянова. Миколаїв, 2021. 206 с.
8. Андрущенко В. П. Організоване суспільство. Проблема організації та суспільної самоорганізації в період радикальних трансформацій в Україні на рубежі століть: досвід соціально-філософського аналізу. Київ: Атлант ЮЕмСі, 2006. С. 10.

URL: <http://www.nbu.gov.ua>

9. Арістотель. Політика. Переклад з давньогрецької і примітки О. Кислюка. Київ: Вид-во «Основи», 2000. С. 16.

10. Бабицька С. Сутність і специфіка сучасної державної культурної політики. Публічне урядування / МАУП С. 34. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/283>

11. Багмет М.О., Личко Т. М. Цінність місцевого самоврядування як демократичної форми децентралізації державно-владних повноважень. Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплекс «Києво-Могилянська академія». Сер. : Державне управління. 2009. Т. 125, №112. С. 33-37.

12. Бакуменко В. Д., Надолішній П. І. Теоретичні та організаційні засади державного управління : навч. пос. Київ: Міленіум, 2003. С. 17., С. 35.

13. Балаклійська міська військова адміністрація. ХАБ CUBE. URL: <https://balakleyamer.gov.ua/?p=15682>

14. Батманова В. В. Визначення публічні послуги в сфері соціального захисту населення. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету, 2021. С. 204-209.

15. Бауер О. Національне питання та соціал-демократія. 1907. С. 25., С. 82.

16. Бібік Ю. В. Економічні аспекти сертифікації продукції та систем управління якістю за міжнародними стандартами: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Харків, 2003.

17. Братковський М. Л. Децентралізація публічної влади в Україні : проблеми та перспективи. Держава та регіони. Сер. : «Держ. упр.». 2010. №4. С. 109-112.

18. Булах І. І., Шиманська О. В. Збереження національної культури в період децентралізації громадянського суспільства. Традиційна культура в умовах глобалізації : збереження автентичності та розвиток креативних індустрій. Матеріали

науково-практичної конференції (22-23 червня 2018 року). Харків: «Друкарня Мадрид», 2018. С. 28.

19. В Україні запустили цифровий Реєстр зруйнованих об'єктів культурної спадщини. URL: <https://detector.media/infospace/article/213821/2023-07-05-v-ukraini-zapustily-tsyfrovyi-reiestr-zruynovanykh-obiektiv-kulturnoi-spadshchyny>

20. Вебер М. Покликання до політики. URL: <http://litopys.org.ua/weber/wbs08.htm>

21. Ведель Ж. Адміністративне право Франції. Французькі університетські видання. Париж, 1980. 720 с. URL: <https://memoiredudroit.fr/fr/droit-moderne-xx-xxie-siecles/15047-droit-administratif-7emeed-refondue-coll-themis-droit.html>

22. Векслер Е.М., Рифа В.М., Василевич Л.Ф. Менеджмент якості: навч. посіб. Київ: ВД «Професіонал», 2008. 320 с.

23. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / уклад. та голов. ред. В.Т. Бусел. Київ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2005. С. 6., С. 13., С. 290., С. 1647.

24. Венедиктова І.В. Юридична природа публічних послуг. Вісник Харків. нац. ун-ту. Сер.: Право. 2009. № 841. С. 88–91.

25. Весперіс С.З. Особливості формування і управління якістю послуг. Актуальні питання сталого розвитку економіки. 2012. Т. 1. С. 75–80.

26. Відродження міста з «кам'яними вишиванками». URL: <https://decentralization.ua/news/13945?page=20>

27. Волович В.І., Тарасенко В.І., Захарченко М.В. та ін. Соціологія: короткий енциклопедичний словник / Уклад. В. І. Волович, Київ: Український центр духовної культури, 1998. 783 с.

28. Воробей В., Кравчук К., Крижанівський В., Поліковська Ю. Інструменти економічного розвитку територій. PPV Knowledge Networks., 2017. URL: <https://bit.ly/370WTAY>

29. Гаращук В. Управлінські послуги - новий інститут чи нова помилка?

Вісник Академії правових наук України. Харків: Право, 2001. № 3(26). С. 109-114.
URL: <https://dspace.nlu.edu.ua/handle/123456789/4585>

30. Гладун З. Поняття і зміст державного управління: адміністративно-правовий аналіз. Львів, 1996. 21 с.

31. Гриценко О.А. Культура і влада. Теорія і практика культурної політики в сучасному світі. Київ : УЦКД, 2000. С. 28.

32. Декларація Мехіко щодо політики у сфері культури. ЮНЕСКО. С. 67.
URL: <http://zakon5.rada.gov.ua>.

33. Демиденко С.В. Світовий досвід управління та фінансового планування регіонального розвитку. Вісник Дніпропетр. держ. фінанс. акад., Серія «Економічні науки». 2009. №2. С. 106-111.

34. Демократія: антологія / упоряд. О. Проценко. «Політичні цінності». Київ: Смолоскип, 2005. Вип. 1. 1108 с.

35. Дереха В.В. Культурна політика та особливості її формування в Україні. С. 35. URL: <https://lib.chmnu.edu.ua/pdf/posibnuku/315/12.pdf>

36. Державна політика: аналіз та механізм впровадження: навч. посіб. / укл. О.С. Лесная. Харків: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2009. С. 4., С. 12, С. 17.

37. Державна політика: підручник / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; ред. кол.: Ю.В. Ковбасюк (голова), К.О. Ващенко (заст. голови), Ю.П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. Київ: НАДУ. 2014. С. 12., С. 13., С. 18.

38. Державна політика це... Вікіпедія. С. 14.
URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/державна_політика

39. Державна політика: аналіз та механізми впровадження: конспект лекцій / Укладачі: В.П. Садковий, С.М. Домбровська, І.М. Лопатченко, А.В. Антонов. Харків: НУЦЗУ, 2019. 65 с.

40. Державна регуляторна служба України. Аналіз узагальненої інформації щодо кількості виданих (дію яких припинено (анульованих) документів дозвільного

характеру, а також відмов у їх видачі за 2024 рік, наданої дозвільними органами. URL: https://www.drs.gov.ua/permit_system/106431/

41. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
42. Державне управління: навч. посіб. / А.Ф. Мельник, О.Ю. Смоленський, А.Ю. Васіна, Л.Ю. Гордієнко ; за ред. А.Ф. Мельник. Київ: Знання-Прес, 2003. С. 10., С. 199.
43. Державне управління і менеджмент: навч. посіб. у табл. і схемах / Г.С. Одінцова, Г.І. Мостовий, О.Ю. Амосов та ін.; за ред. Г.С. Одінцової. Харків: ХарРІ НАДУ, 2002. С. 9., С. 112.
44. Державне управління: теорія і практика / за ред. Б.А. Аверьянова. Київ: Юрінком – Інтер, 1998. С. 7.
45. Децентралізація. Юридична енциклопедія: [у 6 т.] / ред. кол.: Ю.С. Шемшученко (відп. ред.) [та ін.]. Київ: Українська енциклопедія ім. М. П. Бажана, 1998-2004.
46. Жаліло Я.А., Шевченко О.В., Романова В.В. та ін. Децентралізація влади : порядок денний на середньострокову перспективу: анал. доп. / за наук. ред. Я. А. Жаліла. Київ: НІСД, 2019. С. 5, С. 7., С. 11., С. 19., С. 38.
47. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні: наук. доп. / [Шевченко О.В., Романова В.В., Жаліло Я.А. та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук Я. А. Жаліла. Київ: НІСД, 2020. С. 5., С. 8.
48. Децентралізація це... URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/децентралізація>
49. Дикань В.В. , Гречана О.І. Методичні підходи до оцінки якості послуг. Наукова періодика Каразінського університету. Соціальна економіка. 2018. Вип. 55. URL: <https://periodicals.karazin.ua/article/download/11702-ArticleText-23344-1-10-20181126.pdf>
50. Довгострокова стратегія розвитку культури в Україні до 2025 року. Альянс Культури. 2014–2015. 37 с.

URL: https://www.cultura.kh.ua/images/stories/innovaciyna_diyalnist/dovgostroкова_strategiya_rozv.pdf

51. Договір про Європейський Союз: Багатостороння угода від 07 лютого 1992 р. URL: https://ips.ligazakon.net/document/mu92338?ed=1992_02_07

52. Договір про заснування Європейської Спільноти (Договір про заснування Європейського економічного співтовариства): Міжнародний документ від 25.03.1957. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_017#o193

53. Дрожжина С.В. Культурна політика як проблема сучасного соціокультурного процесу : дис... канд. філос. наук: 09.00.03. Донецький національний технічний ун-т. Донецьк, 2004. С. 28.

54. Дрожжина С.В. Мультикультуралізм: теоретичні і практичні аспекти. Політичний менеджмент. 2008. № 3. С. 96 - 106.

55. Дрожжина С.В. Полікультурність сучасної України. Інтелект. Особистість. Цивілізація: Тематичний збірник наук. праць із соц.-філософ. проблем. Донецьк: ДонДУЕТ, 2003. Вип. 1. Т. 2. С. 232 – 243.

56. Дяченко Н.В. Державна культурна політика в Україні та її вплив на регіональний розвиток : огляд підходів і методів. Вісник ХНУ ім. В. Н. Каразіна, Серія «Історія України. Українознавство : історичні та філософські науки. 2015. Вип.20. С. 88-91.

57. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін.; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2010. С. 17.

58. Енциклопедичний словник з державного управління : у 8 т. / Нац. Акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. Колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ: НАДУ, 2011. Т.5. 408 с.

59. Євростат. Офіційний сайт Європейського Союзу. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Culture_statistics_

60. Єжи Стемпень. Децентралізація будить у звичайних громадян відповідальність за свою малу батьківщину. URL: <http://tyzhden.ua/World/108398>
61. Жити разом : поєднання різноманітності і свободи в Європі XXI століття [Текст] / Пер. з англ. Львів : Літопис, 2011. 112 с.
62. Закон України «Основи законодавства про культуру». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1992, №21, ст. 294, введений в дію Постановою Верховної Ради України № 2141-XII від 19.02.92, ВВР, 1992. №21. ст. 295. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2117-12#Text>
63. Закон України «Про бібліотеки та бібліотечну справу» із змінами і доповненнями. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1995. №7. ст. 45. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/32/95-%D0%B2%D1%80#Text>
64. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про культуру» щодо загальних засад надання населенню культурних послуг». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2021. №31. ст. 246. С. 30. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1432-20#Text>
65. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» від 5 лютого 2015 р. № 157-VIII. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2015. №13. ст. 91. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>
66. Закон України «Про Концепцію державної політики в галузі культури на 2005-2007 роки» від 3 березня 2005 року №2460-IV. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2005. №16. ст. 264. – С. 89. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view>
67. Закон України «Про культуру» від 14 грудня 2010 р. №2778 - VI (із змінами). Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011. №24. ст. 168. С. 26, С. 84. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text>
68. Закон України «Про музеї та музейну справу» із змінами та доповненнями. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1995. №25. ст. 13., ст. 191. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/249/95-%D0%B2%D1%80#Text>
69. Закон України «Про порядок вирішення окремих питань адміністративно-

територіального устрою в Україні» від 28 липня 2023 року №3285-IX. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2023. №88. ст. 330. С. 52. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3285-20#Text>

70. Закон України «Про театри і театральну справу» із змінами і доповненнями, від 31 травня 2005 р. №2605- IV. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2005. №26. ст. 350. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2605-15#Text>

71. Закон України «Про управління об'єктами державної власності» від 1 липня 2010 р №2404- VI. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2008. №50-51. ст. 384. – С. 90. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16#Text>

72. Звіт про діяльність громадської ради при Державному агентстві України з питань мистецтв та мистецької освіти за 2024 рік. URL: <https://arts.gov.ua/wp-content/uploads/2025/04/zvit-za-2024-rik.pdf>

73. Звіт про ЦНКМО про роботу за 2022 рік. URL: https://nakkkim.edu.ua/images/Instytut/Tsentr_neper_kul_myst_osv/Zvit_2022.pdf==&Itemid=458

74. Здіорук С.І., Литвиненко О.М., Розумна О.П. Культурна політика України: національна модель у європейському контексті. Аналітична доповідь. URL: https://www.niss.gov.ua/sites/default/files/2012-08/Kul%5C_tura2012-6090f.pdf

75. Зленко Н., Зякун А., Левченко М. Культурна політика України в сучасних умовах. Світовий досвід, українські реалії та перспективи. Актуальні питання гуманітарних наук: міжвузівський збірник наукових праць молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка /[редактори-упорядники М. Пантук, А. Душний, В. Ільницький, І. Зимомря]. Дрогобич: Видавничий дім «Гельветика», 2022. Вип. 55. Том 1. С. 100.

76. Іванків О.Я. Сучасні підходи до оцінки якості послуг. «Глобальні та національні проблеми економіки» електронне наукове фахове видання, Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського. 2025. Вип. №4. С. 399-403. URL: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/84.pdf>

77. Іванків О.Я. Значення якості продукції в забезпеченні конкурентоспроможності продукції. Науковий вісник Волинського національного університету ім. Лесі Українки. 2010. № 20. С. 70 – 75.

78. Ідеятон «RE-SAFE Вдихни життя в громади». 23–24 квітня 2024 р. м. Львів. Проєкт «Освітньо-мистецький простір «Музичний простір «Душа»» команди «Гармонія мистецтва». URL: <http://www.zmiivmisto.gov.ua/4810-u-zmievi-prezentuvali-osvitno-mistetskij-prostir-muzichnij-prostir-dusha.html>

79. Інтерактивна аналітична панель щодо пошкоджених об'єктів культурної спадщини та інфраструктури, офіційний сайт МКСК. URL: <https://lookerstudio.google.com/u/0/reporting/21fa501f-fdfc-4dd1-b425-ffbacc48e673/page/n97uE?hl=uk&pli=1>

80. Інтерактивна мапа. Мапа закладів культури України. Сайт УЦКД. URL: <https://uccr.org.ua/kulturna-polityka/merezha-zakladiv-sfery-kultury/>

81. Інформація про підсумки роботи відділу культури, національностей та релігій Бучанської міської ради. URL: <https://bucha-rada.gov.ua/content/informaciya-pro-pidsumky-roboty-viddilul-kultury-nacionalnostey-ta-religiy-buchanskoyi-miskoyi-rady>

82. Карлова В. В. Державна політика у сфері культури: сутність та особливості реалізації в сучасних умовах: дис...канд. з держ. упр.: 25.00.01 / Українська академія держ. управління при Президентові України. Київ, 2003. С. 11., С. 28.

83. Кваша О. Доповідь. Інформ. бюлетень для гром. активістів. Кропивницький: НДО-інформ, 2017. №1 (53). 36 с.

84. Кобилецька О. Ф. Удосконалення системи формування міжбюджетних відносин як однієї з засад зміцнення дохідної частини місцевих бюджетів України – С. 9. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>.

85. Конон Н. Теоретичні засади дослідження публічної політики в сучасній політичній науці. Гілея. Київ, 2012. Вип. 60. С. 14.

86. Конституція України, прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року, зі змінами і доповненнями. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996. №30. ст. 141. С. 4., С. 86. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>

87. Конституція Української Народної Республіки (Статут про державний устрій, права і вільності УНР) від 24.09.1918. С. 3. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua-p0002300-18>

88. Корінний М.М., Потапов Г.Г., Шевченко В.Ф. Короткий термінологічний словник з української та зарубіжної культури. Київ: Україна, 2000. С. 14., С. 59., С. 158., С. 178.

89. Корінний М.М., Потапов Г.Г., Шевченко В.Ф. Короткий термінологічний словник з української та зарубіжної культури. Київ: Україна, 2000. С. 23., С. 79.

90. Коротич О.Б., Решевець О.В., Набока Л.В. Теоретичне підґрунтя інституціонального забезпечення розвитку публічної влади на місцевому рівні. Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України / за заг. ред. А. П. Савкова. Київ: НАДУ, 2016. Вип. 2. С. 180-192.

91. Крижний А. За кордоном через війну майже 5 мільйонів українців: значна частина може не повернутися. Економічна правда С. 2. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2024/03/12/711073/>.

92. Кузьменко В.В., Гончаренко Л.А. Формування полікультурної компетентності вчителів загально-освітньої школи: навчальний посібник. Херсон: РПО, 2006. 92 с.

93. Культура в умовах державного курсу на децентралізацію (оглядова довідка за матеріалами преси, Інтернету та неопублікованими документами за 2014-2016 рр.). Міністерство культури України. Національна Парламентська бібліотека України. 2016. Вип. 1/4. С. 17.

94. Культура та креативні індустрії як основа розумної стратегії розвитку малої території. Посібник до Третьої Всеукраїнської конференції «Культура і креативні індустрії як основа розумної стратегії розвитку малої території» / заг. ред. І.В. Френкель [та інш.]; упор. Телеуця В.В., Снігірьова Л.Ш., відп. ред. Телеуця В.В. Вінниця: 2019. С. 6., С. 54.

95. Культурна політика України : національна модель у європейському контексті: анал. доп. / С. Здіорук, О.М. Литвиненко, О.П. Розумна; за ред. С. І. Здіорука. Київ: НІСД, 2012. 64 с.

96. Культурна політика. Вікіпедія. Р. 1,1.1., С. 27. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/культурна_політика

97. Линьов К.О. Централізація, децентралізація та нелінійність у державному управлінні: автореф. дис. кандидата наук з державного управління: 25.00.01. Нац. академ. держ. упр. при През. Укр. Київ, 2001. 20 с.

98. Ліпич Л. Г., Геліч Н. В. Розвиток системи управління якістю продукції машинобудівних підприємств: монографія. Луцьк: Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2010. 200 с.

99. Лок Д. Два трактати про правління; пер. Павло Содомора. Київ: Наш Формат, 2020. С. 17.

100. Львівська міська рада. URL: <https://city-adm.lviv.ua/news/culture/305371-u-lvovi-vidkrili-pershij-v-ukrajini-kulturnij-khab-yunesko>

101. Малиновський В.Я. Словник термінів і понять з державного управління / В. Я. Малиновський. Вид. 2-ге, доповн. і виправл. Київ: Центр сприяння інституц. розв. держ. служби, 2005. С. 7.

102. Малі міста – великі враження. Сайт проєкту С. 89. URL: <http://bigimpression.uccs.org.ua>

103. Малімон В.І. Культурна політика держави як чинник реформування суспільства : автореф. дис. канд. наук держ управл 25.00.02 «Механізми державного управління». Івано-Франківськ, 2011. 17 с.

104. Матарассо Ф., Лендрі Ч. Пошук рівноваги: двадцять одна стратегічна дилема культурної політики. С. 68. URL: <http://www.azh.com.ua>
105. Матвеева О.Ю. Децентралізація державного управління як чинник досягнення фінансової автономії місцевого самоврядування в Україні. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2014. Вип. 1. С. 5., С. 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2014_1_21
106. Матвієнко А.С. Політико-правові засади децентралізації влади в контексті адміністративної реформи в Україні : автореф. дис. ... к.п.н.: спец. 23.00.02 «Політичні інститути та процеси». Київ: НАНУІДП ім. В. М. Корецького, 2010. 20 с.
107. Мельничук О.І. Правові засади охорони культурної спадщини в Європейському Союзі. Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Право. 2011. Вип. 1. С. 264–271.
108. Мельтюхова Н.М. Теоретичні основи децентралізації управління. С. 7. URL: <http://www.kharkivoda.avakov.com>.
109. Методичні рекомендації щодо формування базової мережі закладів культури. Міністерство культури та інформаційної політики України. 2022. URL: <https://mcsc.gov.ua/news/>
110. Міжнародна співпраця. Європейська інтеграція. Офіційний сайт МКСК. URL: <https://mcsc.gov.ua/mizhnarodna-spivpratsia/yevrop>
111. Міністерство культури та інформаційної політики України. Запит на нові форми культурних послуг у громадах зріс з початку повномасштабного вторгнення. URL: <https://mcsc.gov.ua/news/zapyt-na-novi-formy-kulturnyh-poslug-u-gromadah>
112. Міністерство культури та інформаційної політики України. Міжнародна конференція «Захист культурної спадщини та протидія культурному стиранню у збройному конфлікті: нові виклики та досвід України», 4 липня 2024 р., м. Київ. С. 1. URL: <https://mcip.gov.ua/news/my-mayemo-zrobyty-vse-mozhlyve-shhob-zberegty-nashu-kulturnu-spadshhynu>

113. Міністерство культури та інформаційної політики України. Форум «Культурна децентралізація: виклики та перспективи реформи. Відновлення громад через культуру», 28 жовтня 2024 р., м. Київ. URL: <https://mcsc.gov.ua/news/67-gromad-pidtrymaly-nadannya-miscevym-radam-povnovazhen-shhodo-formuvannya-merezhi-zakladiv-kultury-rezultaty-opytuvannya>

114. Міністерство культури та інформаційної політики України. Центр культурних послуг в територіальній громаді. Практичний посібник. URL: <https://mcsc.gov.ua/news/tsentr-kulturnykh-posluh>

115. Міністерство соціальної політики України. Соціальні послуги у сфері культури. URL: <https://www.mcp.gov.ua/projects/631>

116. Місце сили влади і громади: як у волинському селі створили сучасний громадський простір. URL: <https://decentralization.ua/news/18476>

117. Мойсіяха А. В. Сутність та зміст механізмів реалізації державної політики в соціогуманітарній сфері. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2020. Том 31(70). № 3. С. 164 -169.

118. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування: станом на 10 жовтня 2017. Презентаційні матеріали Мінрегіону України. С. 43. URL: <http://minregion.gov.ua>

119. Моніторинг реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади станом на 10 січня 2020 р. С. 44. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/526/10.01.2020.pdf>

120. Моніторинг реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади станом на 10 лютого 2021 р. С. 45. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/690/10.02.2021.pdf>

121. Музальов О.О. Культурологія: навчальний посібник для учнів, студентів і викладачів. Львів: ЛНПЦПТО НАПН України, 2012. 185 с.

122. Наказ Міністерства культури та інформаційної політики України від 01.12.2022 №466 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо створення і

організації функціонування центрів культурних послуг у територіальних громадах». URL: https://mcsc.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/nakaz_metodychni_rekomendacziyi.pdf

123. Наказ Міністерства культури України «Про затвердження Державного стандарту надання безоплатних послуг клубними та бібліотечними закладами культури державної та комунальної форм власності» від 15.10.2013 №983. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1966-13#Text>

124. Наказ Міністерства охорони здоров'я України «Про затвердження Єдиного термінологічного словника (Глосарій) з питань управління якості медичної допомоги» від 20.07.2011 №427. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0427282-11#Text>

125. Наставники для читання – як це діє в Німеччині. URL: <https://chytomo.com/nastavnyky-dlia-chytannia-iak-tse-diie-v-nimechchyni/>

126. Нищук Є.М. Виступ на нараді керівників структурних підрозділів у галузі культури обласних, Київської міської державної адміністрації. С. 58. URL: <http://mincult.kmu.gov.ua>.

127. Новий англо-український та українсько-англійський словник: 60 000 слів та словосполучень. Харків: Друкарський центр «Єдиноріг», 2000. 576 с.

128. Оболенський О.Ю. Державне управління та державна служба : словник-довідник уклад. О. Ю. Оболенський. Київ: КНЕУ, 2005. С. 7.

129. Община Варна. Дирекция «Култура и духовно развитие» Система за управление на фонд «КУЛТУРА». URL: <http://fund.varnaculture.bg>

130. Одінцова Г.С., Дзюндзюк В.Б., Мельтюхова Н.М. та ін. Теорія та історія державного управління : навч. посіб. Київ: «Видавничий дім «Професіонал», 2008. С. 38., С. 53.

131. Основи культурології: навч. посіб. / за ред. Л.О. Сандюк та Н.В. Щубелки. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 400 с.

132. Остапенко М.А. Єдність у різноманітті як один із принципів організації сучасного демократичного життя. Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова. Серія 22. Політичні науки та методика викладання соціально-політичних дисциплін. 2014. Спецвипуск: Політика і духовність в умовах глобальних викликів: Матеріали міжнар. наук.-практ. Конференції, 2-3 квітня 2014 р. С. 61-67.

133. Офіційний сайт OPERAFEST TULCHYN. URL: <https://operafest.com.ua/>

134. П'ятничук І.Д. Класифікація механізмів публічного управління вищою освітою. Вчені записки ТНУ імені В.І.Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2023. Том 34(73), №6. С. 46-52. DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.6/08>

135. Падалко Г.В. Функції держави у сфері місцевого самоврядування в Україні: дис...я на здобуття наукового ступеня к.ю.н. : спец. 12.00.02 «Конституційне право»; Інститут законодавства Верховної ради України. Київ, 2007. С. 17- 20.

136. Пал Леслі. Аналіз державної політики / Леслі А. Пал ; [пер. з англ. І. Дзюб]. Київ: Основи, 1999. 422 с. С. 18.

137. Панікар Г.Ю. Позитивні та негативні наслідки децентралізації політики залучення прямих іноземних інвестицій. С. 7., URL: www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/sru/2010_2/index.htm.

138. Первомайська міська громада виграла 2 міні-проекти на суму 3 млн грн. Телерадіокомпанія «Надія». URL: <https://nadiya.tv/news/pervomaiska-miska-gromada-vigrala-2-mini-proekti-na-sumu-3-mln-grn>

139. Перотті А. Виступ на захист полікультурності. Львів: Кальварія, 2001. 128с.

140. Петренко Л.М. Децентралізація управління в теорії менеджменту. Теорія та методика управління освітою. С. 8. URL: www.nbuv.gov.ua/e-journals/ttmuo/2010_3/10petmmt.pdf.

141. Писаренко Г.М. Адміністративні послуги в Україні. Актуальні проблеми держави і права. 2005. Вип. 26. С. 160–165. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdp_2005_26_29.

142. Пірен М.І. Публічна політична діяльність: навч. посіб. Київ: НАДУ, 2009. 288 с. С. 14., С.15.

143. Плотнік Н.А. Моделювання мережі надання публічних сервісів та послуг у сфері культури Харківської області. International Journal of Innovative Technologies in Social Science. 2020. №4(25). С. 45-50. URL: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijitss/31052020/7061

144. Плотнік Н.А. Проектна діяльність органів публічної влади як інструмент покращення якості культурних послуг. Університетські наукові записки. 2025. №2(104). С. 49-66. URL: unz.univer.km.ua DOI <https://doi.org/10.37491/UNZ.104.5>

145. Плотнік Н.А. Роль культурних інституцій у період воєнного стану: досвід Дергачівської територіальної громади Харківської області. Публічне управління XXI століття: основні виклики післявоєнної відбудови: зб. наук. матер. XXV Міжнар. наук. конгресу, 5 червня 2025 р. Харків: Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2025. С. 354-357. URI: <https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/22470>

146. Політика це... Вікіпедія. С. 13. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/політика>

147. Політика, право і влада в контексті трансформаційних процесів в Україні: до 15-ї річниці незалежності України / Кресіна І.О., Матвієнко А.С., Оніщенко Н.М., Перегуда Є.В., Скрипнюк О.В., Балан С.В., Стойко О.М. Київ: Інститут держави і права ім. В. М. Корецького НАН України, 2006. С. 19., С. 35.

148. Полянська А.С., Дрогомирецький В.Г. Проектна діяльність як інструмент міжнародного партнерства у забезпеченні розвитку територій. Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем: VI міжн. наук.-практ. конф., 11–13 жовтня 2017 р., Івано-Франківськ, 2017. С. 152–155.

149. Полянська А.С, Запухляк І.Б. Проектна діяльність як інструмент розвитку територіальних громад. Університетські наукові записки. 2021. № 1(79). С. 160-170. URL: www.unz.univer.km.ua

150. Порошенко П.О. Досягнутий успіх реформи децентралізації влади неможливо заперечити. 18 вересня 2017. С. 3. URL: <http://kharkivoda.gov.ua>

151. Постанова Верховної Ради України від 17 липня 2020 р. №807-IX «Про утворення та ліквідацію районів». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/807-20#Text>

152. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про Міністерство культури України від 03 вересня 2014 р. №495 (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/495-2014-%D0%BF#Text>

153. Постанова Кабінету Міністрів України від 03 листопада 2010 р. № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text>

154. Постанова Кабінету Міністрів України від 05 листопада 2008 р. №976 «Про затвердження Порядку сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/976-2008-%D0%BF#Text>

155. Постанова Кабінету Міністрів України від 24 жовтня 2012 №984 «Про затвердження Порядку формування базової мережі закладів культури». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984-2012-%D0%BF#Text>

156. Про структуру і чисельність комітетів Верховної Ради України дев'ятого скликання: Постанова Верховної Ради України від 29 серпня 2019 року №19-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/19-IX>

157. Програма Європейського Союзу «Креативна Європа». Культурна політика Європейського Союзу. Хрестоматія: навч. посіб. / Упорядники: Кеда М.К., Соломенна Т.В. Чернігів: Національний університет «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка, 2022. 468 с. С. 413-426.

158. Публічна політика. навч. посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2018. 225 с. С. 10., С. 16.

159. Публічне управління: термінол. слов. / уклад. В.С. Куйбіда, М.М. Білинська, О.М. Петроє та ін.; за заг. ред. В.С. Куйбіди, М.М. Білинської, О.М. Петроє. Київ: НАДУ, 2018. 224 с.

160. П'ять копійок. Новорічна казка Доброславської громади. URL: <https://decentralization.ua/news/14417>

161. Резолюція ООН «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року», прийнята Генеральною Асамблеєю 25 вересня 2015 року [без передачі до Головного комітету (A/70/L.1)] 70/1. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/Agenda2030-UA.pdf>

162. Рішення колегії Управління культури і туризму ХОДА від 17 травня 2017 року, №2. 6 с. URL: <https://kharkivoda.gov.ua/content/documents/8/720/files/23758%20%D1%80i%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%202.pdf>

163. Рішення XX сесії VIII скликання Харківської обласної ради від 23 грудня 2023 року «Про затвердження Програми розвитку культури, туризму та охорони нерухомої культурної спадщини Харківської області на 2024 – 2028 роки». URL: <https://ts.lica.com.ua/77/text/35301>

164. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції реформування системи забезпечення населення культурними послугами» від 23 січня 2019 р. №27-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/27-2019-%D1%80#Text>

165. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» від 01 квітня 2014 р. №333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text>

166. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01 лютого 2016 р. №119-р «Про схвалення Довгострокової стратегії розвитку української культури – стратегії реформ» С. 26., С. 59. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/248862610>

167. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 06 січня 2023 №291-р «Про внесення змін до розпоряджень Кабінету Міністрів України від 23 січня 2019 р. № 27 і від 22 травня 2019 р. №355». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/291-2023-%D1%80#Text>

168. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. №333-р «Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text>

169. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 лютого 2016 р. №119-р. «Про схвалення Довгострокової стратегії розвитку української культури – стратегії реформ». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/119-2016-%D1%80#Text>

170. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 грудня 2021 р. №1677-р «Про схвалення Концепції Державної цільової національно-культурної програми розвитку народних художніх промислів на 2024-2027 роки». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1677-2021-%D1%80#Text>

171. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 червня 2014 р. №591-р «Про затвердження плану заходів щодо реорганізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/591-2014-%D1%80#Text>

172. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 22 травня 2019 р. №355-р «Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції реформування системи забезпечення населення культурними послугами». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/355-2019-%D1%80#Text>

173. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 березня 2025 р. №293-р «Про схвалення Стратегії розвитку культури в Україні на період до 2030 року та

затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/293-2025-%D1%80#Text>

174. Розпорядження Кабінету Міністрів України Про схвалення Концепції реформування системи забезпечення населення культурними послугами» від 23 січня 2019 р. №27-р (із змінами внесеними згідно з Розпорядженням КМУ №291-р від 06 січня 2023 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/27-2019-%D1%80#Text>

175. Рябічко О.В. Державна політика регулювання підприємницької діяльності: механізми формування. Актуальні проблеми державного управління. 2011. № 1(39). С. 72-76.

176. Савіцька В.В. Надання публічних послуг органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування. НУ ОЮА. 2021. С. 201-207. DOI <https://doi.org/10.32837/npnuola.v28i29.734>

177. Сітнікова Н.П. Підходи до визначення якості життя для використання у процесі стратегічного планування соціально-економічного розвитку. АГРОСВІТ. 2012. №17. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/17_2012/12.pdf

178. Слюз Т.Д. Духовно-ціннісний вимір державної культурної політики та її вплив на консолідацію українського суспільства. Інституалізація публічного управління в Україні в Україні в умовах євроінтеграційних та глобалізаційних викликів : матеріали щоріч. всеукр. наук.- практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 24 травня 2019 р.): у 5 т. / за заг. ред. А.П. Савкова, М.М. Білінської, О.М. Петрос. Київ : НАДУ, 2019. Т. 2. 116 с. С. 92-94., С. 92.

179. Смаглій К. Європейський досвід реформування музейної сфери: уроки для України. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/>

180. Сороко В. М. Надання публічних послуг органами державної влади та оцінка їх якості: навч. посіб. Київ: НАДУ, 2008. 104 с.

181. Соціальна згуртованість через діалог і культуру: практики Міжгірської громади. URL: <https://decentralization.ua/news/19698>

182. Соціальна філософія : Короткий Енциклопедичний словник. Загальна

редакція і укладання: В. П. Андрищенко, М. І. Горлач. Київ – Харків: ВМП «Рубікон», 1997. 400 с. С. 206.

183. Соціологічне дослідження «Культурні практики та потреби для відновлення населення у деокупованих та прифронтових громадах» реалізованого за підтримки проєкту Агентства США з міжнародного розвитку USAID «Зміцнення громадської довіри (UCBI) 17 листопада – 4 грудня 2023 року соціологічною групою «Рейтинг». URL: https://mcsc.gov.ua/wp-content/uploads/2024/01/rg_culture-8-regions_012024_report_ua-1.pdf

184. Соціологія: словник термінів і понять. Київ: Кондор, 2006. 372 с. С. 152-153.

185. Територіальна громада : засоби забезпечення спроможності: монографія / Ю.О. Куц, В.В. Мамонова, С.В. Газарян, В.В. Наконечний та ін.; за заг. ред. Ю.О. Куца. Харків: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2020. 476 с. С. 16-17.

186. Тимошук О.М. Оцінка рівня якості туристичних послуг водного транспорту: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.07.04 «Економіка транспорту і зв'язку». Київ, 2006. 21 с.

187. Тітов М. Місцеве самоврядування (за матеріалами власного архіву) (укр.). Харків: ФОП Бровін О. В. , 2020. 226 с. С. 13.

188. Ткачук А. Скандинавський шлях. Досвід реформ адміністративно-територіального устрою і місцевого самоврядування в Данії та Швеції. Київ: Логос, 2015. 124 с.

189. Ткачук Л.М., Калугаряну Т.К. Якість продукції: методологічні та прикладні аспекти. Ефективна економіка. 2013. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2018>

190. Токарчук В.В. Основні компоненти системи якісного обслуговування клієнтів банків. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2012. Т. 133. С. 126–131.

191. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони №1678-VII від 16.09.2014. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text

192. Указ Президента України «Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні» від 22 липня 1998 р. №810/98. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/810/98#Text>

193. Указ Президента України «Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки» від 27 вересня 2021 р. №487. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text>

194. Умланд А. Чотири геополітичні виміри децентралізації України. Дзеркало тижня. 11.01.2019. URL: https://dt.ua/internal/chotiri-geopolitichni-vimiri-decentralizaciyi-ukraini-299352_.html

195. Фесенко Н.С. Державне регулювання розвитку культури на регіональному рівні : дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02. Національна академія держ. управління при Президентові України; Харківський регіональний ін-т держ. управління. Харків, 2006. 222 с.

196. Філіна Т.В. Культурна політика держави в системі забезпечення культурних потреб людини. Грааль науки. 2021. №9. С. 444-448. DOI: 10.36074/грааль-науки.22.10.2021.80 URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/grail-of-science/article/view/15600/14071>

197. Філософський енциклопедичний словник. Київ: Інститут філософії ім. Г. С. Сковороди, «Абрис», 2002. С. 313.

198. Формувати меседжі, а не доганяти що говорить путін: Микола Точицький. URL: https://lb.ua/culture/2024/10/15/639860_formuvati_mesedzhi_doganyati_shcho.html

199. Хмиз М.В., Ковалів М.В., Георгіаді Н.Г., Хитра О.Л., Шопіна І.М., Собакарь А.О. Форми передачі функції з надання публічної послуги. Інтернаука. Серія: «Юридичні науки». 2021. №9(43). С. 17-25.
200. Хроніки децентралізації в Харківській області: огляд (січень-травень 2017 року). Аналітичний центр «Обсерваторія демократії». URL: <https://od.org.ua/хроніки-децентралізації>
201. Художньо-меморіальний музей І.Ю.Рєпіна. Офіційний сайт. URL: <https://repin.in.ua/uk/exhibition>
202. Центр культурних послуг у територіальній громаді / Петраков Я., Кулініч М., Чмир О., Копил О., Остапенко П., Остапенко Д. Проєкт «Центри культурних послуг, як інструмент згуртованості громади», Міністерство культури та інформаційної політики України. Товариство дослідників України. Київ, 2022. 296 с. URL: <https://decentralization.ua/uploads/library/file/822>
203. Шейко В.М. Культура. Цивілізація. Глобалізація (кінець XIX –початок XX ст.): монографія. Харків: Основа, 2001. Т.ІІ. С. 288-291.
204. Шульга В.О. Правове забезпечення співробітництва держав у сфері охорони культурних цінностей: досвід Європейського Союзу. Прикарпатський юридичний вісник, 2022. Вип. 5(46). С. 82–86.
205. Шумська громада створила молодіжний простір за підтримки Програми USAID DOBRE. URL: <https://decentralization.ua/news/18208?page=7>
206. Щербина Є.М. Характеристика процедури надання електронних послуг в системі публічних послуг в Україні. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2022. Вип. 4. С. 185–189.
207. Щоб розвивати громаду: в Царичанці за підтримки Програми USAID DOBRE запрацював медіацентр. URL: <https://decentralization.ua/news/18977?page=3>
208. Як проводять єдиний у Барській громаді фестиваль. URL: <https://decentralization.ua/news/13869>
209. Якість життя. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/якість_життя

210. Commission Recommendation of 20 December 1974 to Member States concerning the protection of the architectural and natural heritage. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/ ALL/?uri=CELEX%3A31975H0065>

211. European Communities – Commission. Community action in the cultural sector. Supplement 6/77. Bull. EC. 1977. 28 p. URL: <http://aei.pitt.edu/5321/1/5321.pdf>

212. Declaration on European Identity (Copenhagen, 14 December 1973). URL: https://www.cvce.eu/content/publication/1999/1/1/02798dc9-9c69-4b7d-b2c9-f03a8db7da32/publishable_en.pdf

213. Faguet Jean-Paul, Decentralization and Local Government Performance, Technical Consultation on Decentralization, London School of Economics, Working Group 6: Decentralization and Natural Resources Management, Centre for Economic Performance and Development Studies Institute. 1997. P. 5.

214. FAQ on Decentralization retrieved from, [Online], available at. URL: http://www.decentralization.cc/Active_Pages/faqs.asp on 06/23/04

215. Gibson J., Ivancevich J., Donnelly J. Organization: Behaviour, Structure, Processes. Homewood: Irwin, 1991. P. 507.

216. Single European Act (17-28 February 1986). URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/ PDF/?uri=CELEX:11986U/TXT&from=EN>

217. Slater R. Democratic Decentralization or Political Consolidation: The Case of Local Government Reform in Karnataka, Public Administration and Development 9, no.2, (April-May). 1989. P. 147-157.

218. Solemn Declaration on European Union (Stuttgart, 19 June 1983). URL: https://www.cvce.eu/obj/solemn_declaration_on_european_union_stuttgart_19_june_1983-en-a2e74239-a12b-4efc-b4ce-cd3dee9cf71d.html

219. The Fiscal Decentralization Initiative for Central and Eastern Europe «Поділ повноважень між окремим ступенями управління Центральної Азії: перспективи подальшого розвитку», порівняльний аналіз, ПРООН, Світовий Банк. 2002. С. 7.

220. Treaty of Lisbon amending the Treaty on European Union and the Treaty establishing the European Community (2007/C 306/01). URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex-%3A12007L%2FTXT>
221. Williams R. Keywords: A Vocabulary of Culture and Society. Oxford University Press, 1983. 349 p.
222. Bunyk M. Z. (2021) Analiz publichnoyi polityky: education. Manual Lviv: LRIDU NADU. [in Ukrainian].
223. Chernenko N., Kukharuk A., Hlushchenko Ya., Korohodova O. Utility sector of tourism infrastructure in Industry 4.0: challenges and solutions. Bulletin of V.N. Karazin Kharkiv National University Economic Series. Issue 106. 2024. P. 98-112.
224. Hamnett C., Whitelegg D. Loft conversion and gentrification in London: from industrial to postindustrial land use. Megatrends 2015, EY, 2015.
225. Kalaitan T., Danchevska I. Sharing economy and insurance in the hospitality industry. Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University Economic Series. Issue 104. 2023. P. 58-68 (in Ukrainian).
226. Kinal N. Features of the development of culture in territorial communities. URL: [https://ird.gov.ua/sep/sep20214\(150\)/sep20214\(150\)_003_KinalN.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20214(150)/sep20214(150)_003_KinalN.pdf)
227. UK Creative Industries Taskforce, Creative Industries Mapping Document. November 1998. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/creative-industries-mapping-documents-1998>.
228. Freire M., Simao L. EU-Russia Relations and the Unravelling of the European Security Regime in the Context of the Ukraine Crisis: Understanding Diverging Perceptions / Casier T., DeBardeleben J. (Eds.). EU–Russia Relations in Crisis. 2018. P. 159 -177.
229. Otto C. Fiala, Resistance operating concept. Special Operations Command Europe SOCEUR. Stockholm: Arkitektkopia, 2019.
230. Recommendation CM/Rec(2018)4 of the Committee of Ministers to member States on the participation of citizens in local public life, 2018.

231. Thaler R. H., Sunstein C. R. *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth and Happiness*. New York: Penguin Books, 2009.

232. Council of Europe. Code of good practice for civil participation in the decisionmaking process (revised). Approved by the Standing Committee on 24 June 2019 for adoption by the conference of INGOS on 30 october 2019. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/rubrik_rekomehdation/code-of-goodpractice-301019-en.pdf.

233. Florek G., Dellavalle R. Case reports in medical education: a platform for training medical students, residents, and fellows in scientific writing and critical thinking // *Journal of Medical Case Reports*. 2016. Vol. 10. P. 86.

234. Furyk O., Avramenko M., Bilay A., Pavlenko A. Implementation of training on virtual patients at Zaporozhye State Medical Univesity. *Mefanet jornal*. 2017. Vol. 4 (1). P. 25–26.

235. Lopina N. Components of Case Based Education in Studying Internal Medicine Based on Modern Educational Web-Technologies. Conference Best practice for research teaching in medical education. Hungary: Pécs, 2018. P. 31.

236. Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council and the Council – Commission Opinion on Ukraine’s application for membership of the European Union – Brussels, 17.6.2022. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52022DC0407&qid=1655752361844>.

237. SIMON KEMP. 7 OCTOBER 2022. LOOKING AHEAD: TRENDS FOR 2023. URL: <https://datareportal.com/reports/looking-ahead-to-what-2023-holds>.

238. Singer P.W., Brooking E.T. *LikeWar. The Weaponization of Social Media*. New York : Houghton Mifflin Harcourt, 2018. 416 p.

239. Promoting the Policy Debate on Social Exclusion from a Comparative Perspective. Council of Europe. Strasbourg: Trends in Social Cohesion. 2001. 43 p. URL:

https://www.coe.int/t/dg3/socialpolicies/socialcohesiondev/source/Trends/Trends-01_en.pdf

240. A new strategy for Social Cohesion. Revised Strategy for Social Cohesion. Council of Europe. – Strasbourg: European Committee for Social Cohesion. 2004. 28 p. URL:

https://www.coe.int/t/dg3/socialpolicies/socialcohesiondev/source/revisedstrategy_en.pdf

241. Barton L. Crisis in organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos. – Cincinnati, Ohio: South-Western. 1993. 256 p.

242. John H. Drabble. An Economic History of Malaysia. The Transition to Modern Economic Growth. 2020. P. 1800–1990.

243. Danny Quah. The Global Economy's Shifting Centre of Gravity. Global Policy Journal, 2011.

244. World Bank Reports on Singapore Economic Development (1995–2023). URL: <https://www.worldbank.org/en/country/singapore>

245. Monetary Authority of Singapore (MAS). Official Reports and Economic Data. URL: <https://www.mas.gov.sg/>

246. United Nations E-Government Survey 2022. Digital Government for Sustainable Development. 2022. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/reports/un-e-government-survey-2022#0>

247. Tapscott D., Tapscott A. Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin Is Changing Money, Business, and the World. 2016. URL: [https://books.google.com.](https://books.google.com.ua/books?id=NqBiCgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false)

[ua/books?id=NqBiCgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ua/books?id=NqBiCgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false)

248. Edgar H. Schein. Organizational Culture and Leadership. Fourth Edition. JosseyBass, 2010. 436 p.

249. Hofstede G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations, 2nd ed. Sage, Thousand Oaks, CA. 2001. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0005-7967\(02\)00184-5](https://doi.org/10.1016/S0005-7967(02)00184-5)

ДОДАТКИ

Додаток А

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

Статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України

1. Плотнік Н.А. Проектна діяльність органів публічної влади як інструмент покращення якості культурних послуг. *Університетські наукові записки*. 2025. №2 (104). С. 49-66. DOI: <https://doi.org/10.37491/UNZ.104.5>
2. Плотнік Н.А. Культурний ресурс як активний інструмент соціально-економічного розвитку територіальних громад. *Державне будівництво*. 2025. Т. 1, № 37. С. 450-468. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-32>
3. Плотнік Н.А. Адаптація управлінських моделей у сфері культури до умов воєнного стану: практики Дергачівської міської територіальної громади (Харківська область). *Теорія та практика державного управління*. 2025. Т. 1, № 80. С. 259-273. DOI: <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2025-1-15>

Наукові праці, що додатково відображають результати дисертаційного дослідження:

4. Плотнік Н.А. Моделювання мережі надання публічних сервісів та послуг у сфері культури Харківської області. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*. 2020. № 4(25). Р. 45-50. DOI: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijitss/31052020/7061
5. Плотнік Н.А. Культурний та туристичний потенціал формування спроможності територіальної громади. *Територіальна громада: засоби забезпечення спроможності* : монографія / Ю. О. Куц, В. В. Мамонова, С. В. Газарян, В. В. Наконечний та ін.; за заг. ред. Ю. О. Куца. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2020. С. 156-180.

Особистий внесок здобувача: узагальнено підходи до ефективного використання культурного, туристичного та рекреаційного потенціалу громад у контексті стратегічного планування їх соціально-економічного розвитку з урахуванням сучасних технологій, запитів населення та ролі органів місцевого самоврядування у формуванні якісного культурного продукту. *Особистий внесок Ю. О. Куц, В. В. Мамонова, С. В. Газарян, В. В. Наконечний :* здійснено комплексне теоретико-методологічне осмислення механізмів управління розвитком територіальної громади, сформульовано наукові підходи до їх удосконалення в умовах адміністративно-територіальної реформи в Україні.

5. Плотнік Н.А. Основи взаємодії національних культур в умовах державного курсу на децентралізацію. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. Т.3, №79. С. 42-47. DOI: <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa3792019185430>

6. Плотнік Н.А. Традиційна родинно-обрядова культура в сучасному суспільстві (на матеріалах Харківщини). Монографія. Харків : Вид-во «Точка», 2018. 268 с. з нотами, фотоматеріалами, схемами.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

1. Plotnik N. Cultural policy of Ukraine in the context of European integration: the transformation of models and the role of cultural instsyutions. *Scientific research: modern challenges and future prospects*. Proceedings of the 9th International scientific and practical conference. MDPC Publishing. Munich, Germany. 2025. Pp. 423 - 428. URL: <https://sci-conf.com.ua/ix-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-scientific-research-modern-challenges-and-future-prospects-14-16-04-2025-myunhen-nimechchina-arhiv/>
2. Plotnik N. Cultural resource as an active tool for socioeconomic development of terrotorial communities. *Science in the modern world: innovations and challenges*. Proceedings of the 8th International scientific and practical conference. Perfect Publishing. Toronto, Canada. 2025. P. 464-476. URL: <https://sci-conf.com.ua/viii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-science-inthe-modern-world-innovations-and-challenges-17-19-04-2025-toronto-kanada-arhiv/>

3. Плотнік Н.А. Роль культурних інституцій у період воєнного стану : досвід Дергачівської територіальної громади Харківської області. *XXV Міжнародний науковий конгрес «Публічне управління ххі століття: основні виклики післявоєнної відбудови»* (5 червня 2025 р., м. Харків). Харків : ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. С. 354-357.
4. Плотнік Н.А. Практичний аспект формування взаємовідносин між органами місцевого самоврядування та громадськими інституціями в умовах російсько-української війни. *Публічне управління: Український вимір* : матеріали науково-практичної конференції (7 грудня 2022 р., м. Харків). Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2023. С. 115-117.
5. Плотнік Н.А. Культурний ресурс як основа розвитку територіальних громад в умовах децентралізації. *XIX Міжнародний науковий конгрес Публічне управління ХХІ століття: синтез науки та практики* : зб. тез XIX Міжнар. наук. конгресу, 19 квітня 2019 р. Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2019.
6. Плотнік Н. А. Глобалізація як чинник впливу на публічне управління регіональним культурним розвитком. *Інституціоналізація публічного управління в Україні в умовах євроінтеграційних та глобалізаційних викликів* : матеріали щоріч. всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю» (Київ, 24 трав. 2019 р.) : у 5 т. / за заг. ред. А. П. Савкова, М. М. Білинської, О. М. Петрос. Київ : НАДУ, 2019. Т.2. С. 87-89.
7. Плотнік Н.А. Вплив професійної компетенції керівників органів місцевого самоврядування на розвиток культури в об'єднаних територіальних громадах. *Традиційна культура в умовах глобалізації : синергія традиції та інновації*. Матеріали наук-практ. конференції (21-22 червня 2019 р.) Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. С. 243-247.
8. Плотнік Н.А. Основні аспекти соціально-економічного розвитку об'єднаних територіальних громад Харківщини на культурних та туристичних засадах. *РЕГІОН - 2019: Стратегія оптимального розвитку* : матеріали Міжнар. науково-практ. конференції (16-17 жовтня 2019 р.) Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2019. С. 254-259.

9. Плотнік Н.А. Створення механізмів розвитку креативних індустрій в регіоні, тенденції культурного впливу на економіку області. *Традиційна культура в умовах глобалізації : збереження автентичності та розвиток креативних індустрій*. Матеріали науково-практичної конференції (22-23 червня 2018 року). Харків : «Друкарня Мадрид», 2018. С. 297-300.
10. Плотнік Н.А. Децентралізація на Харківщині: перспективи діяльності бібліотек у нових умовах. *Бібліотека і книга в контексті часу* : зб. матеріалів X Всеукр. наук. – практ. конф. Тема року: «Бібліотеки України в контексті євроінтеграційних процесів» / М-во культури України, Нац. б-ка України ім. Ярослава Мудрого ; уклад. О. Зозуля. Київ, 2017. С. 14-24.
11. Плотнік Н.А. Децентралізація на Харківщині : Перспективи діяльності бібліотек у нових умовах. *«Бібліотечна планета»*. 2017. №2(76). С. 9-13.
12. Плотнік Н.А. Основні підходи до вдосконалення роботи закладів культури області із збереження нематеріальної культурної спадщини в умовах децентралізації влади. *Традиційна культура в умовах глобалізації : сучасний дискурс щодо збереження та популяризації нематеріальної культурної спадщини*. Матеріали наук. – практ. конф. (23-24 червня 2017 року). Харків, 2017. С. 215 -217.
13. Сичова В.В., **Плотнік Н.А.** Застосування механізмів державно-приватного партнерства в сфері культури і туризму Харківської області. *Публічне управління XXI століття : форсайтінг успіху* : зб. тез XVI Міжнар. наук. конгресу, 21 квітня 2016 р. Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2016. С. 263-266.

АКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ



ХАРКІВСЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ КУЛЬТУРИ І ТУРИЗМУ
ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ

майдан Свободи, 5, Держпром, 1-й під'їзд, 4-поверх, м. Харків, 61022, тел./факс 705-21-16
E-mail: dkit@kharkivoda.gov.ua

38 СХ 2025 № 04-14/1829 на № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження на тему «Механізми підвищення якості надання послуг у сфері культури в умовах децентралізації в Україні», поданих дисертантом Наталією Плотнік для здобуття наукового ступеню доктора філософії за спеціальністю 281 – публічне управління та адміністрування

Департаментом культури і туризму Харківської обласної державної (військової) адміністрації були розглянуті результати наукового дослідження «Механізми підвищення якості надання послуг у сфері культури в умовах децентралізації в Україні», подані дисертанткою Н. А. Плотнік.

Повідомляємо, що зазначені результати визнано такими, що відповідають сучасним потребам реформування сфери культури в умовах децентралізації та дії воєнного стану, а також мають практичне значення для покращення управлінських процесів щодо підвищення якості культурних послуг і зміцнення інституційної спроможності територіальних громад.

Департаментом прийнято до використання в практичній роботі пропозиції, розроблені в ході дослідження Н. А. Плотнік, що стосуються впровадження дієвих механізмів державного управління розвитку культури на регіональному рівні, а саме:

- актуалізація стратегічних програмних документів з урахуванням сучасних підходів до управління якістю культурних послуг на рівні обласних комунальних закладів культури;
- розроблення рекомендацій для органів місцевого самоврядування щодо підвищення ефективності фінансування культурної інфраструктури;
- запровадження державно-приватного партнерства як механізму державного регулювання розвитку культури на регіональному рівні у напрямку підвищення якості культурних послуг;
- залучення позабюджетних джерел фінансування об'єктів культурної спадщини та закладів культури через грантові проекти;
- запровадження пілотних проектів партнерської взаємодії між державними органами, органами місцевого самоврядування та закладів

Продовження додатку Б

2

культури з метою посилення інституційної спроможності та оцінки якості надання культурних послуг.

Вищезазначене є підставою для висновку про практичну значущість результатів, отриманих автором дисертаційної роботи.

Запропоновані рекомендації дослідження інтегровані в систему управлінських рішень та прийнято для опрацювання та впровадження в роботу закладів культури області для підвищення якості культурних послуг в регіоні.

Довідка видана без фінансових зобов'язань перед отримувачем.

Заступник директора Департаменту



Олександр КОСТИН

Продовження додатку Б



Україна

ХАРКІВСЬКА ОБЛАСНА РАДА

ХАРКІВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА (ВІЙСЬКОВА) АДМІНІСТРАЦІЯ
 ДЕПАРТАМЕНТ КУЛЬТУРИ І ТУРИЗМУ
 КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ОБЛАСНИЙ ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНИЙ
 ЦЕНТР КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВА»
 вул. Григорія Сковороди, б. 62, м. Харків 61002, телефон /факс (057) 725-12-36,
 e-mail: oomckm@gmail.com, код ЄДРПОУ 37579269

28.07.2025 № 01-05/217
 на № _____ від _____

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження на тему
 «Механізми підвищення якості надання послуг у сфері культури в
 умовах децентралізації в Україні» Плотнік Наталії Анатоліївни**

Наукове дослідження Наталії Плотнік «Механізми підвищення якості надання послуг у сфері культури в умовах децентралізації в Україні» розкриває актуальні питання функціонування сфери культури в нових управлінських умовах та пропонує практичні механізми покращення якості надання культурних послуг, зокрема у контексті діяльності закладів культури на місцевому рівні.

З огляду на виклики, які постали перед установами клубного типу та аматорськими колективами в умовах реформування, воєнного стану та постійних обстрілів у прифронтових громадах дослідження містить цінні рекомендації щодо :

- оновлення форм культурно-дозвілєвої роботи в громадах;
- організаційно-методичного супроводу аматорської творчості;
- впровадження індикаторів якості культурних послуг, адаптованих до роботи закладів в сучасних умовах;

Продовження додатку Б

- налагодження партнерської взаємодії між клубними установами, громадськими організаціями, освітніми та мистецькими структурами;
- формування спроможної культурної мережі на рівні територіальних громад.

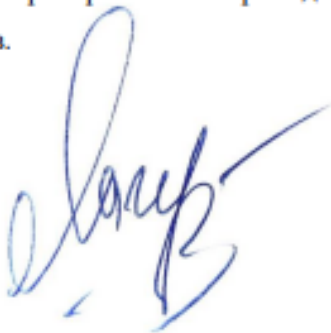
Окремі рекомендації, що містяться у дослідженні Плотнік Н. А., були використані у роботі ООМЦКМ під час проведення семінарів і тренінгів для працівників клубних закладів територіальних громад Харківської області, культурно-мистецької роботи Центру, співпраці з Харківською обласною військовою адміністрацією, Харківською обласною радою, громадськими організаціями та міжнародними благодійними фондами, територіальними громадами області.

ООМЦКМ високо оцінює прикладну значущість дослідження та приймає його до подальшого використання в роботі установи, зокрема:

- при плануванні методичної діяльності з працівниками клубних закладів області;
- у процесі підготовки тематичних заходів, практикумів та виїзних консультацій;
- під час розробки програм збереження нематеріальної культурної спадщини у територіальних громадах області;
- для підвищення якості організаційної підтримки аматорських колективів.

Дослідження Плотнік Н. А. є корисним ресурсом для формування нових орієнтирів у розвитку народної творчості та адаптації культурної діяльності закладів культури територіальних громад до сучасних соціально-адміністративних умов.

Директор



Віра ЛАГУТІНА

Продовження додатку Б



**ХАРКІВСЬКА ОБЛАСНА РАДА
ОБЛАСНИЙ НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ЦЕНТР ПІДВИЩЕННЯ
КВАЛІФІКАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ КУЛЬТОСВІТНИХ ЗАКЛАДІВ
(ОНМЦПК)**

вул. Студентська 5/6, м. Харків, 61024, тел./факс (057) 704-13-54, e-mail: onmc_pk@ukr.net

11.08.2025 № 02-10/176

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Плотнік Наталії Анатоліївни**

Наукове дослідження Наталії Плотнік «Механізми підвищення якості надання послуг у сфері культури в умовах децентралізації в Україні» присвячене трансформації в сфері культури в контексті децентралізації та розробці ефективного механізму підвищення якості надання культурних послуг у територіальних громадах. Робота є актуальною з огляду на запити органів місцевого самоврядування, потребу в нових управлінських підходах та необхідності підвищення професійної кваліфікації працівників закладів культури області.

ОНМЦПК відзначає високу практичну цінність дослідження для професійного розвитку працівників культури та управлінського персоналу територіальних громад.

Результати дослідження були використані під час:

- розробки навчальних програм з підвищення кваліфікації керівників і творчих працівників закладів культури територіальних громад (з урахуванням нової управлінської моделі, орієнтованої на якість послуг);
- проведення практичних тренінгів і семінарів, з використанням кейсів, розроблених у межах дослідження (зокрема, щодо налагодження партнерства, внутрішнього аудиту закладів культури, управління змінами);
- розробки методичних рекомендацій для органів місцевого самоврядування щодо впровадження індикаторів якості культурних послуг та інструментів управління в умовах децентралізації.

Дослідження Плотнік Н. А. є релевантним джерелом для підвищення якості культурної політики на місцевому рівні, сприяє розвитку інноваційних підходів у сфері культури, удосконаленню професійних компетентностей працівників закладів культури та забезпечує фаховий супровід процесів децентралізації.

Директор

Тамара САМОВАРОВА

ПРОПОЗИЦІЇ АВТОРА ДО ЦЕНТРАЛЬНИХ ТА ВИКОНАВЧИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ



ДЕПУТАТ
ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ



- 15 - січня 2025 р.

Директору Департаменту
економіки і міжнародних відносин
Харківської обласної військової
адміністрації
Івану ДУДЦІ

За результатами проведення 10 січня 2025 року онлайн-наради з питань обговорення проекту Стратегії розвитку Харківської області на 2021-2027 роки (далі – Стратегія) за участі депутатів Харківської обласної ради надаю пропозиції до пунктів 1.7.2. «Освіта» та 1.7.4. «Культура та мистецтво», частково озвучені мною під час зазначеного заходу.

ПРОПОЗИЦІЇ до Стратегії розвитку Харківської області на 2021-2027 роки

1. Враховуючи терміни дії Стратегії, а саме 2021-2027 роки, вважаю недоречним наведення у тексті Стратегії порівняльних показників 2018 та 2014 років. Пропоную використовувати показники 2020 року (завершення дії попередньої Стратегії) та 2021 року (початок нової Стратегії), а також 2023-2024 роки використовувати як проміжні показники.

1.7.2. «Освіта»

2. Включити показник охоплення дітей та молоді освітою (дошкільною, позашкільною, загальною середньою, професійно-технічною, вищою)

Продовження додатку В

- станом на 2020-2021 навчальний рік, 2021-2022 навчальний рік, 2024-2025 навчальний рік з обов'язковим зазначенням наявної кількості закладів освіти у довоєнний час та під час війни.
3. Навести дані щодо кількості зруйнованих, пошкоджених закладів освіти, щоб зафіксувати рівень нанесених втрат галузі освіти в області, включаючи територіальні громади.
 4. Враховуючи проведення реформи галузі освіти (трансформацію ЗЗСО до 2027 року) включити інформацію щодо змін ЗЗСО по області в цілому та по кожній територіальній громаді окремо, щоб розуміти як буде розвиватися напрям загальної середньої освіти в області.
 5. Навести дані щодо кількості студентської молоді по роках 2020-2021, 2021-2022, 2023-2024, 2024-2025, окремо визначивши проблему з вступом до бакалаврату, магістратури, аспірантури, а також навести дані щодо педагогічного складу закладів вищої освіти (по зазначених вище роках).
 6. Обов'язково надати інформацію про результати функціонування закладів вищої освіти після проведення оптимізації, внаслідок якої в області було об'єднано декілька ВНЗ.
 7. Враховуючи ситуацію, в якій опинилася країна внаслідок російської військової агресії вважаю за необхідне включити до розділу Стратегії інформацію щодо наявності /відсутності (потреба)/ відбудови у закладах освіти Харківської області укриттів для забезпечення освітнього процесу у безпечних умовах (загальну цифру по області, окремо по кожній територіальній громаді) окремо по закладам дошкільної освіти, позашкільної освіти, ЗЗСО, ПТО, ВНЗ тощо.

1.7.4. «Культура та мистецтво»

8. Абзац «У м. Харкові розташовані такі провідні театри країни як: Харківський національний академічний театр опери та балету ім. М. В. Лисенка, Харківський державний академічний драматичний театр ім. Т. Г. Шевченка, Харківський академічний драматичний театр, Харківський державний академічний театр ляльок ім. В. А. Аафанасьєва» додати відсутні у тексті театри – Харківський театр для дітей та юнацтва, Харківську обласну філармонію, та додати до назви «Харківський академічний драматичний театр» - «імені Г.Ф. Квітки-Основ'яненка».
9. Навести дані щодо кількості вистав та глядачів театральних концертних закладів станом на кінець 2020 року, 2021 року, 2023 та 2024 років.
10. Навести дані щодо кількості працюючого персоналу театральних концертних закладів по кожному театру окремо по роках (2020, 2021, 2023, 2024)
11. Надати інформацію щодо кількості закладів культури в області, включаючи обласні комунальні заклади та заклади культури територіальних громад. Навести показники чисельності працівників по роках (2020, 2021, 2023, 2024) та зруйнованих закладів культури.
12. Навести дані щодо наявності /відсутності укриттів у закладах культури в області та окреслити шляхи щодо вирішення цієї проблеми (розвиток галузі)
13. Визначити конкретні кроки для забезпечення обласними комунальними закладами та закладами культури територіальних громад області надання населенню якісних і доступних культурних послуг.
14. Навести кількісні показники (кількість учнів, кількість викладачів) по закладах мистецької освіти, коледжах вищої фахової освіти, ВНЗ у галузі культури і мистецтва. (2019-2020, 2020-2021, 2023-2024, 2024-2025)

Продовження додатку В

навчальні роки). Вказати які існують проблеми та що планується зробити для розвитку. •

15. Надати інформацію щодо розвитку креативних індустрій в області станом на 2020, 2021, 2023, 2024 роки, та зазначити, які саме стратегічні дії плануються для розвитку цього напрямку у сфері культури до 2027 року.

16. У розділі відсутня інформація щодо збереження і розвитку людського капіталу в сфері культури. Необхідно навести декілька тез щодо стратегічного бачення вирішення цієї проблеми в області та визначити конкретні кроки.

Вважаю, що доповнення розділів 1.7.2 та 1.7.4. такою інформацією не тільки наповнить конкретикою даний проєкт Стратегії, але й дозволить зробити цей важливий для Харківської області документ більш реальним та змістовним.

З повагою,

Депутат Харківської обласної ради

Наталія ПЛОТНИК

Продовження додатку В



ДЕПУТАТ

ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ



О.А. Мельник

20.12.15

Щодо громадського обговорення
проекту постанови КМУ

Міністерство культури та
інформаційної політики України

В зв'язку з початком громадського обговорення проекту постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державних соціальних нормативів забезпечення населення клубними закладами в Україні», розробленого Міністерством культури та інформаційної політики України відповідно до Законів України «Про культуру», «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії» та Закону України від 24 грудня 2015 року № 911-VIII «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України» мною, як членом Постійної комісії з питань молодіжної політики, культури, спорту та туризму Харківської обласної ради, працівника культури з 30 річним стажем роботи було уважно розглянуто запропонований проект. За підсумками розгляду надсилаю зауваження та пропозиції для врахування в роботі над остаточним варіантом нормативного документу.

Якщо розглядати запропонований Міністерством культури та інформаційної політики України проект з позиції забезпечення потреб та інтересів різних соціальних груп населення територіальних громад у ефективності надання чи отримання якісних і доступних культурних послуг незалежно від місця проживання, вважаю що в цьому варіанті проекту:

1. Не в достатній мірі враховано проведення реформи децентралізації влади в Україні та зміни адміністративно-територіального устрою, внаслідок яких в державі було створено об'єднані територіальні громади (ОТГ) та старостинські округи.

Органи місцевого самоврядування ОТГ отримали право надавати якісні послуги населенню громад, в тому числі й культурні послуги. Аналіз управлінських підрозділів ОТГ в Україні показав, що на сьогодні в структурі органів управління в територіальних громадах створено та

забезпечено діяльність як окремих підрозділів (відділів культури), так і спільних підрозділів з освітою, молодіжною політикою та спортом. Враховуючи цей факт, а також завдання Концепції реформування системи забезпечення населення культурними послугами, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23 січня 2019 р. № 27-р, можна констатувати що саме індекс спроможності органів місцевого самоврядування значною мірою зумовлює результати управління закладами культури в громадах та впливає на оптимізацію закладів.

Таким чином, в громадах що мають старостинські округи пропонуємо передбачити окрім функціонування не менш одного будинку культури з методичною службою (Палацу, Центру тощо) в адміністративному центрі об'єднаної територіальної громади, ще обов'язкове функціонування одного базового закладу культури (будинку культури, клубу) в кожному старостинському окрузі. В інших населених пунктах старостинського округу здійснювати культурне обслуговування населення можуть філії базового закладу культури, які знаходяться як в окремих приміщеннях так і в інших закладах громади (школах, бібліотеках тощо). В цьому випадку П.9 та П.10 вважаємо зайвими.

Якщо в об'єднаній територіальній громаді старостинські округи відсутні, в цьому випадку наявність клубного закладу слід вважати обов'язковим у населених пунктах з кількістю населення 1000 осіб і більше (кількість місць у залі від 300).

2. Під час визначення кількості місць в глядацькій залі закладів культури необхідно враховувати кількісний склад населення об'єднаних територіальних громад та старостинських округів. Так, в адміністративному центрі бажано мати Палаці (Будинки) культури з кількістю місць у залі не менше 700. У старостинському окрузі базовий заклад повинен мати не менше 500 місць. В іншому випадку під час проведення загальних культурно-мистецьких заходів громади (старостинського округу) працівники клубного закладу вимушені збільшувати кількість місць за рахунок додаткових стільців, а люди

Продовження додатку В

стояти в проходах неначе шпроти в банці. А це є порушенням протипожежних умов та санітарно-епідемічних норм.

Прошу врахувати надані мною пропозиції під час роботи над остаточним варіантом постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державних соціальних нормативів забезпечення населення клубними закладами в Україні». Сподіваюсь, що вони стануть в нагоді розробникам зазначеного проекту.

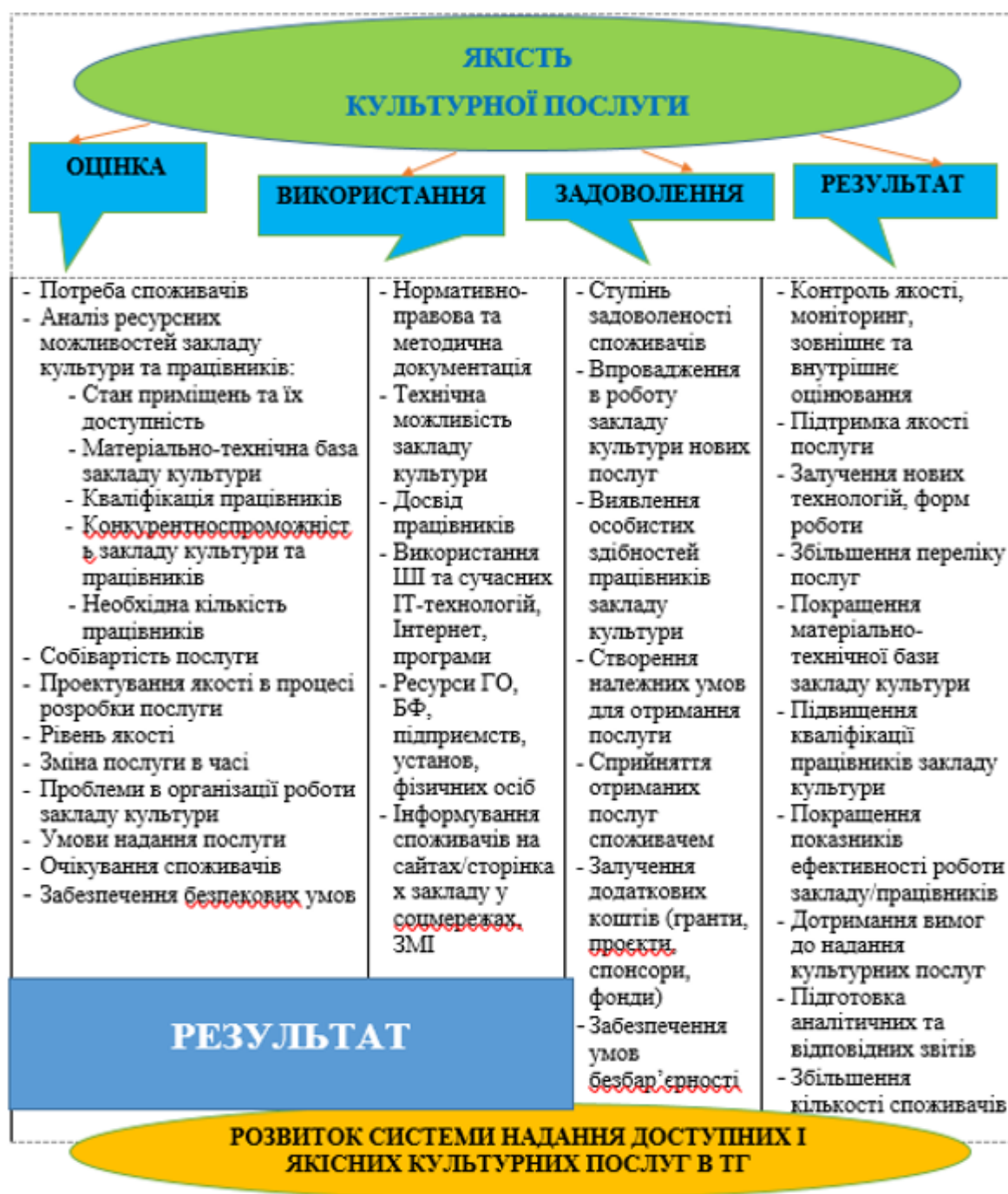
Депутат обласної ради,

Заслужений працівник культури України



Наталія Плотнік

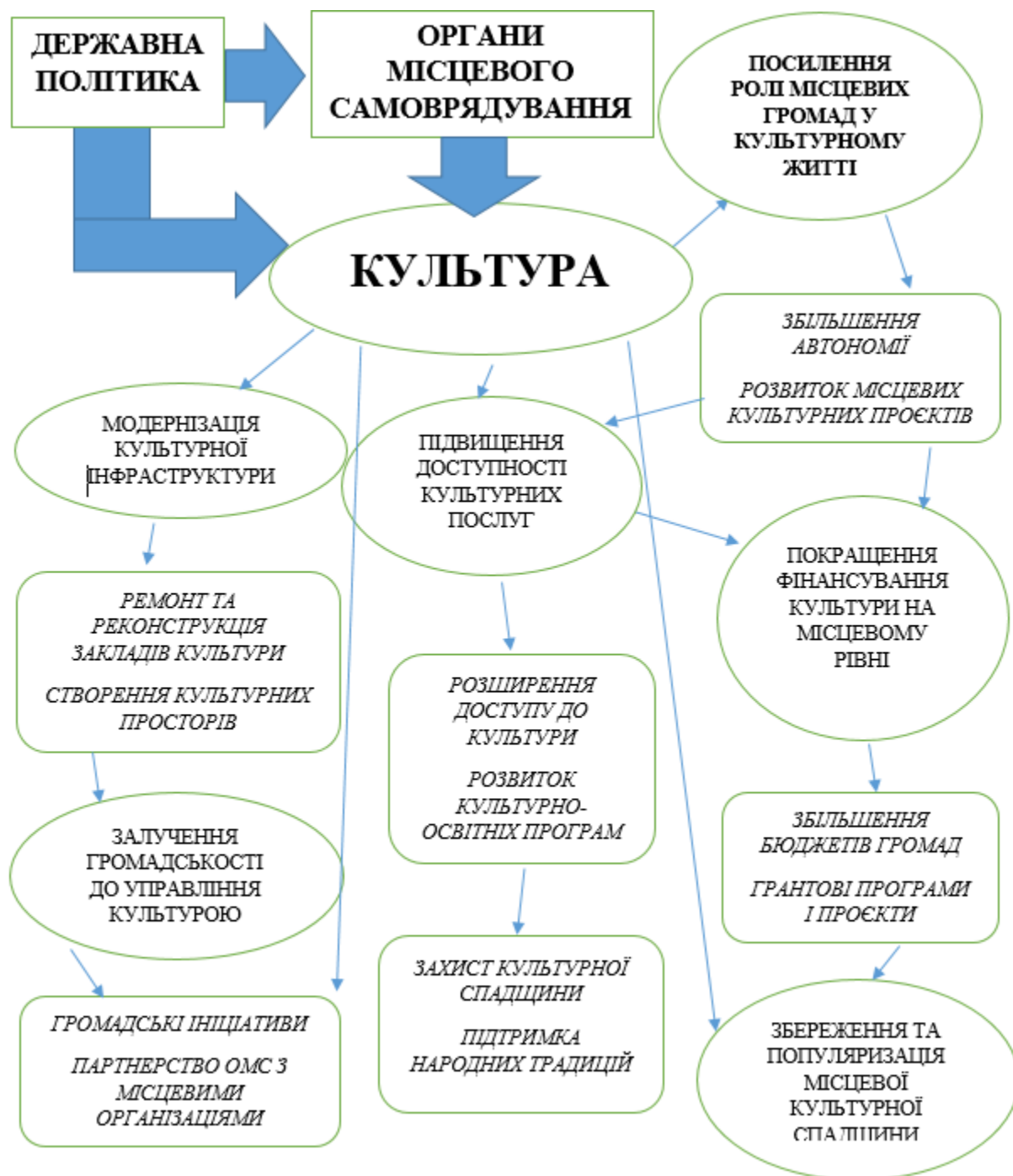
Рис. 1.2. Складові якості культурної послуги



Джерело: складено автором

Продовження додатку Г

Рис. 1.4. Основні результати проведення реформи децентралізації в Україні у сфері культури



Джерело : розробка автора

Продовження додатку Г

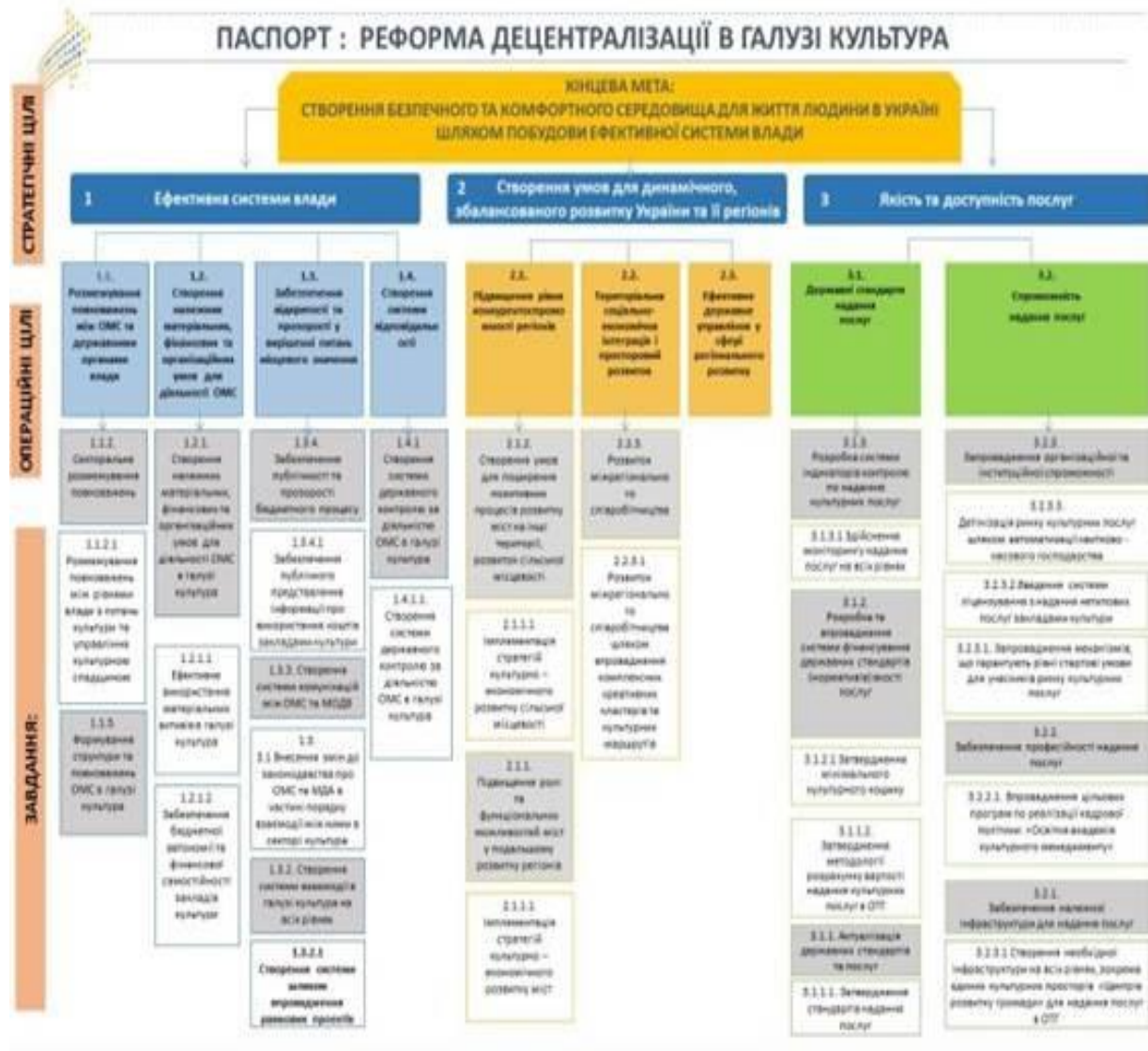
Рис. 2.1. Концепція «Децентралізація: сектор Культура»



Джерело: Матеріали робочої наради при МКСК керівників департаментів/управлінь культури ОВА

Продовження додатку Г

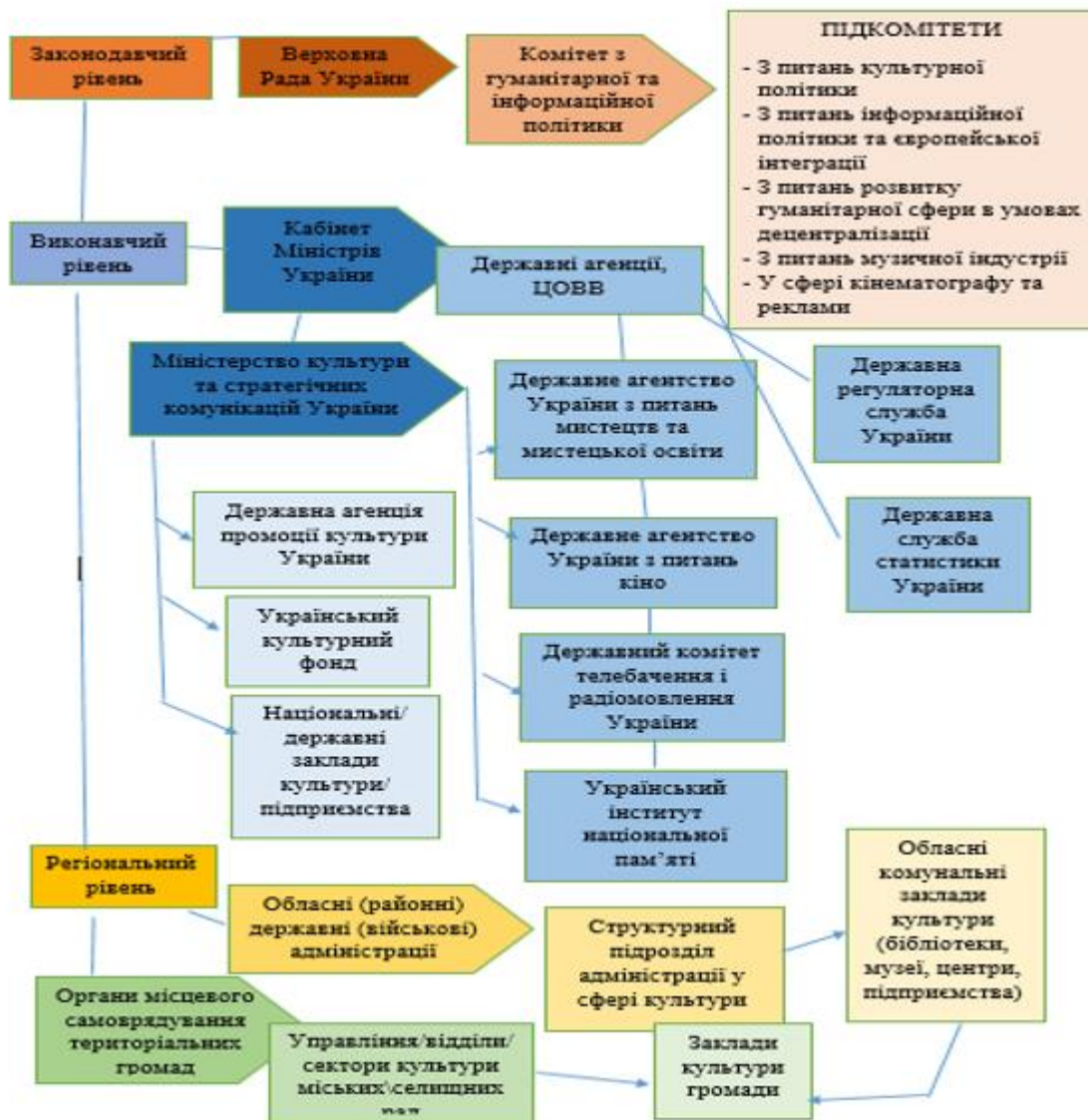
Рис. 2.2. Реформа децентралізації у сфері культури. Концепція «Децентралізація: сектор Культура» ефективна система влади



Джерело: Матеріали робочої наради при МКСК керівників департаментів/управлінь культури ОВА

Продовження додатку Г

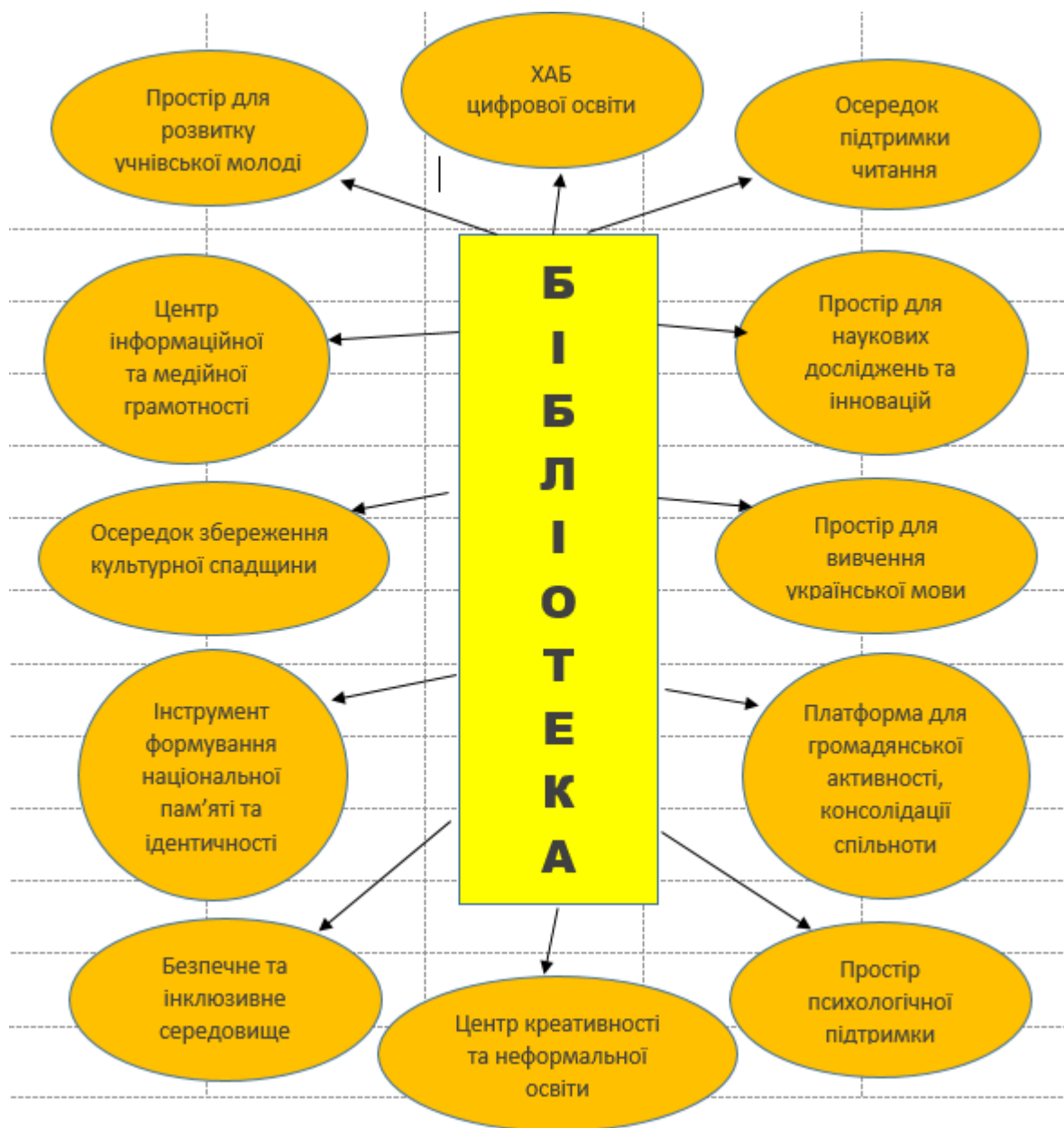
Рис. 2.3. Інституційний механізм забезпечення надання культурних послуг



Джерело: складено автором

Продовження додатку Г

Рис. 3.3. Модель функціонування бібліотек у територіальних громадах за пріоритетами



Джерело : розробка автора

Рис. 3.4. Система управлінських підходів для визначення якості культурних послуг



Джерело: розробка автора

Таблиця 1.2. ДІЮЧЕ ЗАКОНОДАВСТВО У СФЕРІ КУЛЬТУРИ**Міжнародні договори та Конвенції**

1. «Конвенція про захист культурних цінностей у випадку збройного конфлікту» від 14 травня 1954 р. (№ 995_157)
 - Convention for the Protection of Cultural Property in the Event of Armed Conflict with Regulations for the Execution of the Convention
 - Виконавчий регламент Конвенції про захист культурних цінностей у випадку збройного конфлікту
 - Протокол про захист культурних цінностей у разі збройного конфлікту
 - Другий протокол до Гаазької конвенції про захист культурних цінностей у разі збройного конфлікту 1954 року
2. «Конвенція про заходи, спрямовані на заборону і запобігання незаконному ввезенню, вивезенню та передачі права власності на культурні цінності» від 14 листопада 1970 р.
3. «Конвенція про охорону всесвітньої культурної та природної спадщини» від 16 листопада 1972 р. (№ 995_089)
4. «Рекомендації ООН про збереження традиційної культури та фольклору» від 15 листопада 1989 р.
5. «Конвенція ЮНЕСКО про охорону нематеріальної культурної спадщини» від 17 жовтня 2003 р. Дата приєднання України : 06 березня 2008 р. Дата набрання чинності для України : 27 серпня 2008 р.
6. «Конвенція ООН про охорону та заохочення розмаїття форм культурного самовираження» від 20 жовтня 2005 р.
7. «Конвенція про права осіб з інвалідністю» від 13 грудня 2006 р. (995_g71)

8. «Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони» від 21 березня 2014 р.
9. Резолюція ООН 70/1 «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року», прийнята Генеральною Асамблеєю 25 вересня 2015 року
- 10 «Угода між Урядом України та Європейською Комісією про участь України у програмі «Креативна Європа»: програма Європейського Союзу для сектору культури та креативності, та про співробітництво між Україною та Європейським Союзом у підпрограмі «Медіа» програми «Креативна Європа»» від 19 листопада 2015 р.
- 11 «Угода про фінансування заходу «Програма розширення контактів між людьми: Дім Європи»» від 17 грудня 2018 р.

Загальне законодавство

1. «Кодекс законів про працю України» від 10 грудня 1971 р. (із змінами)
2. Закон України «Про порядок виїзду з України і в'їзду в Україну громадян України» від 21 січня 1994 р. № 3857-XII (із змінами)
3. Закон України «Про оплату праці» від 24 березня 1995 р. №108/95-ВР (із змінами)
4. Закон України «Про відпустки» від 15 листопада 1996 р № 504/96- ВР (із змінами)
5. Закон України «Про позашкільну освіту» від 22 червня 2000 р. № 1841-III (із змінами)
6. Закон України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії» від 05 жовтня 2000 року № 2017-III (із змінами)
7. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку складання, розгляду, затвердження та основних вимог до виконання кошторисів бюджетних установ» від 28 лютого 2002 р. № 228
8. «Цивільний кодекс України» від 16 січня 2003 р. № 435-IV (із змінами)
9. «Господарський кодекс України» від 16 січня 2003 р. № 436- IV (із змінами)

- 10 Закон України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» від 06 вересня 2005 р. № 2806-IV (із змінами)
- 11 «Бюджетний кодекс України» від 08 липня 2010 р. № 2456-VI (із змінами)
- 12 «Податковий кодекс України» від 02 грудня 2010 р. № 2755-VI (із змінами)
- 13 Указ Президента України «Про державні стипендії для видатних діячів науки, освіти, культури і мистецтва, охорони здоров'я, фізичної культури і спорту та інформаційної сфери» від 10 вересня 2011 р. № 906 (із змінами)
- 14 Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку відрахування до державного бюджету частини чистого прибутку (доходу) державними унітарними підприємствами та їх об'єднаннями» від 23 лютого 2011 р. № 138 (із змінами)
- 15 «Митний кодекс України» від 13 березня 2012 р. № 4495-VI (із змінами)
- 16 Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» від 05 липня 2012 р. № 5073-VI (із змінами)
- 17 Закон України «Про адміністративні послуги» від 06 вересня 2012 року № 5203-VI (із змінами)
- 18 Наказ Міністерства надзвичайних ситуацій України «Про затвердження Правил охорони праці для працівників бібліотек» від 12 грудня 2012 р. № 1398
- 19 Закон України «Про вищу освіту» від 01 липня 2014 р. № 1556-VII (із змінами)
- 20 Закон України «Про державну допомогу суб'єктам господарювання» від 01 липня 2014 р. № 1555-VII (із змінами)
- 21 Закон України «Про санкції» від 14 серпня 2014 р. № 1644-VII (із змінами)
- 22 Закон України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII (із змінами)
- 23 Закон України «Про засади державної регіональної політики» від 05 лютого 2015 року № 156-VIII (із змінами)
- 24 Постанова Кабінету Міністрів України «Про ефективне використання державних коштів» від 11 жовтня 2016 р. № 710 (із змінами)

- 25 Закон України «Про освіту» від 05 вересня 2017 р. № 2145-VIII (із змінами)
- 26 Закон України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» від 25 квітня 2019 р. № 2704-VIII (із змінами) :
 - Рішення Конституційного Суду України щодо відповідності Конституції України (конституційності) Закону України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» від 14 липня 2021 р. №1-р/2021 (Справа № 1-179/2019(4094/19))
 - Матеріали щодо норм Закону України «Про забезпечення функціонування української мови як державної»
- 27 Закон України «Про фахову передвищу освіту» від 06 червня 2019 р. № 2745-VIII (із змінами)
- 28 Закон України «Про повну загальну середню освіту» від 06 січня 2020 р. № 463-IX (із змінами)
- 29 Закон України «Про адміністративну процедуру» від 17 лютого 2022 р. № 2073-IX (із змінами)
- 30 Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15 березня 2022 р. № 2136-IX (із змінами)

Закони України

1. «Конституція України» від 28 червня 1996 р.
2. Закон України «Про інформацію» від 02 жовтня 1992 р. № 2657-XII (із змінами)
3. Закон України «Про авторське право і суміжні права» від 23 грудня 1993 р. № 3792-XII (із змінами)
4. Закон України «Про Національний архівний фонд та архівні установи» від 24 грудня 1993 р. № 3814-XII (із змінами)
5. Закон України «Про бібліотеки і бібліотечну справу» від 27 січня 1995 р. № 32/95-ВР (із змінами)

6. Закон України «Про музеї та музейну справу» від 29 червня 1995 р. № 249/95-ВР (із змінами)
7. Закон України «Про туризм» від 15 вересня 1995 р. № 324/95-ВР (із змінами)
8. Закон України «Про професійних творчих працівників та творчі спілки» від 07 жовтня 1997 р. № 554/97-ВР (із змінами)
9. Закон України «Про вивезення, ввезення та повернення культурних цінностей» від 21 вересня 1999 р. № 1068-XIV (із змінами)
10. Закон України «Про охорону культурної спадщини» від 08 червня 2000 р. № 1805-III (із змінами)
11. Закон України «Про народні художні промисли» від 21 червня 2001 р. № 2547-III (із змінами)
12. Закон України «Про гастрольні заходи в Україні» від 10 липня 2003 р. № 1115-IV (із змінами)
13. Закон України «Про охорону археологічної спадщини» від 18 березня 2004 р. № 1626-IV (із змінами)
14. Закон України «Про театри і театральну справу» від 31 травня 2005 р. № 2605-IV (із змінами)
15. Закон України «Про культуру» від 14 грудня 2010 р. № 2778-VI (із змінами)
16. Закон України «Про Український культурний фонд» від 23 березня 2017 р. № 1976-VIII (із змінами)
17. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про охорону культурної спадщини» щодо збереження пам'яток культурної спадщини, включених до Списку всесвітньої спадщини ЮНЕСКО» від 19 червня 2018 р. № 2457-VIII
18. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про культуру» щодо визначення поняття «креативні індустрії» від 19 червня 2018 р. № 2458-VIII

- 19 Закон України «Про приєднання України до Європейського фонду підтримки спільного виробництва та розповсюдження художніх кінематографічних та аудіовізуальних творів («Eurimages»))» від 19 грудня 2019 р. № 414-IX
- 20 Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо державної підтримки сфери культури, креативних індустрій, туризму, малого та середнього бізнесу у зв'язку з дією обмежувальних заходів, пов'язаних із поширенням коронавірусної хвороби COVID-19» від 16 червня 2020 р. № 692-IX (із змінами)
- 21 Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про культуру» щодо загальних засад надання населенню культурних послуг» від 29 квітня 2021 р. № 1432-IX
- 22 Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про культуру» щодо передачі майна та створення, впровадження і ведення електронних реєстрів у сфері культури» від 10 червня 2023 р. № 3152-IX

Укази Президента України

1. «Про національні заклади культури України» від 11 жовтня 1994 р. № 587/1994 (із змінами)
2. «Про положення про Національний заклад (установу) України» від 16 червня 1995 р. № 451/1995 (із змінами)
3. «Про впорядкування відзначення пам'ятних дат і ювілеїв» від 02 грудня 1995 р. № 1116/1995 (із змінами)
4. «Про державну підтримку культури і мистецтва в Україні» від 20 жовтня 1998 р. № 1152/1998 (із змінами)
5. «Про затвердження положення про порядок надання грантів Президента України молодим діячам у галузі театрального, музичного, циркового, образотворчого мистецтва та кінематографії, молодим письменникам, майстрам народного мистецтва для створення і реалізації творчих проєктів» від 06 лютого 1999 р. № 127/1999 (із змінами)

6. «Про додаткові заходи щодо впорядкування відзначення пам'ятних дат і ювілеїв» від 17 грудня 1999 р. № 1583/1999 (із змінами)
7. Про Положення про надання статусу академічного творчим колективам України» від 20 серпня 2001 р. №644/2001 (із змінами)
8. «Про Концепцію державної мовної політики» від 15 лютого 2010 р. № 161/2010
9. «Про невідкладні заходи щодо зміцнення державного статусу української мови та сприяння створенню єдиного культурного простору України » від 31 травня 2018 р. № 156/2018
10. «Про стипендії Президента України для молодих письменників і митців у сфері музичного, театрального, образотворчого, хореографічного, естрадно-циркового мистецтва та кіномистецтва» від 23 січня 2018 р. № 13/2018 (із змінами)
11. «Про невідкладні заходи з проведення реформ та зміцнення держави» від 08 листопада 2019 р. № 837/2019
12. «Про заходи щодо підтримки сфери культури, охорони культурної спадщини, розвитку креативних індустрій та туризму» від 18 серпня 2020 р. № 329/2020
13. «Про забезпечення створення безбар'єрного простору в Україні» від 03 грудня 2020 р. № 533/2020
14. «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію людського розвитку» від 02 червня 2021 р. № 225/2021

Постанови Кабінету Міністрів України

1. «Про затвердження умов, тривалості, порядку надання та оплати творчих відпусток» від 19 січня 1998 р. № 45 (із змінами)
2. «Про нормативи забезпечення населення клубними закладами» від 12 листопада 1998 року № 1775

3. «Про затвердження Державних соціальних нормативів забезпечення населення публічними бібліотеками в Україні» від 06 лютого 2019 р. № 72
4. «Про граничні суми витрат на придбання автомобілів, меблів, іншого обладнання та устаткування, мобільних телефонів, комп'ютерів державними органами, а також установами та організаціями, які утримуються за рахунок державного бюджету» від 04 квітня 2001 р. № 332 (із змінами)
5. «Деякі питання реалізації Закону України «Про народні художні промисли» від 13 березня 2002 р. № 283
6. «Про затвердження Порядку видачі дозволів на проведення археологічних розвідок, розкопок, інших земляних робіт на території пам'ятки, охоронюваній археологічній території, в зонах охорони, в історичних ареалах населених місць, а також досліджень решток життєдіяльності людини, що містяться під земною поверхнею, під водою на території України» від 13 березня 2002 р. № 316
7. «Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери» від 30 серпня 2002 р. № 1298
8. «Про затвердження Порядку проведення державної експертизи культурних цінностей та розмірів плати за її проведення» від 26 серпня 2003 р. № 1343 (із змінами)
9. «Про затвердження Порядку організації та проведення гастрольних заходів» від 15 січня 2004 р. №35
10. «Деякі питання оплати праці працівників національних закладів культури» від 03 квітня 2006 р. № 413 (із змінами)
11. «Про затвердження Порядку розроблення та виконання державних цільових програм» від 31 січня 2007 р. № 106 (із змінами)
12. «Про затвердження переліку платних послуг, які можуть надаватися державними і комунальними закладами культури» від 12 грудня 2011 р. № 1271 (із змінами)

13. «Про затвердження Порядку формування базової мережі закладів культури» від 24 жовтня 2012 р. № 984 (із змінами)
14. «Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для державної підтримки діячів культури і мистецтва» від 20 березня 2013 р. № 178 (із змінами)
15. « Про затвердження Порядку видачі свідоцтва на право вивезення (тимчасового вивезення) культурних цінностей або відмови в його видачі, переоформлення, анулювання» від 25 листопада 2015 року № 963 (із змінами)
16. «Питання виплати працівникам державних і комунальних клубних закладів, парків культури та відпочинку, центрів (будинків) народної творчості, центрів культури та дозвілля, інших культурно-освітніх центрів доплати за вислугу років, допомоги для оздоровлення та матеріальної допомоги для вирішення соціально-побутових питань» від 09 грудня 2015 року № 1026 (із змінами)
17. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Довгострокової стратегії розвитку української культури – стратегії реформ» від 01 лютого 2016 року № 119-р
18. «Про премії за досягнення у сфері культури і мистецтва» від 23 листопада 2016 р. № 841 (із змінами)
19. «Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для здійснення загальнодержавних заходів у сферах культури та мистецтв, охорони культурної спадщини, вивезення, ввезення і повернення культурних цінностей, державної мовної політики» від 18 квітня 2018 р. № 338 (із змінами)
20. «Про затвердження Порядку здобуття освітньо-творчого ступеня доктора мистецтва та навчання в асистентурі-стажуванні» від 24 жовтня 2018 р. № 865 (із змінами)
21. «Про затвердження Державних соціальних нормативів забезпечення населення публічними бібліотеками в Україні» від 06 лютого 2019 р. № 72
22. «Деякі питання охорони та збереження об'єктів всесвітньої спадщини» від 24 липня 2019 р. № 805

23. Про затвердження Порядку здійснення Уповноваженим із захисту державної мови контролю за застосуванням державної мови органами державної влади, органами влади Автономної Республіки Крим, органами місцевого самоврядування» від 21 серпня 2019 р. № 817
24. «Про затвердження Порядку взаємодії Уповноваженого із захисту державної мови з органами державної влади, органами влади Автономної Республіки Крим, органами місцевого самоврядування» від 21 серпня 2019 р. № 819
25. «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2017 роки « від 18 серпня 2020 р. № 695
26. «Про затвердження Положення про фаховий мистецький коледж» від 09 вересня 2020 р. № 807
27. «Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 25 листопада 2015 р. № 963 і від 24 грудня 2019 р. № 1185» від 28 жовтня 2020 р. № 1015
28. «Про затвердження Положення про мистецький ліцей» від 23 грудня 2020 р. № 1313 (із змінами)
29. «Про утворення Ради безбар'єрності» від 14 квітня 2021 р. № 443
30. «Про утворення Ради з розвитку креативної економіки» від 19 травня 2021 р. № 501
31. «Деякі питання використання коштів, що надходять на рахунки для залучення добровільних внесків (благодійних пожертв) на підтримку України» від 19 квітня 2022 р. № 472 (із змінами)
32. «Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 19 квітня 2022 р. № 472 та затвердження Порядку використання коштів з рахунка для задоволення потреб культури, мистецтв, креативних індустрій, охорони і збереження культурної спадщини, культурних цінностей, підтримки суб'єктів у сфері медіа» від 17 травня 2022 р. № 616 (із змінами)

33. «Про затвердження Порядку розроблення, проведення громадського обговорення, погодження програм комплексного відновлення області, території територіальної громади (її частини) та внесення змін до них» від 14 жовтня 2022 р. № 1159
34. «Про затвердження Порядку використання коштів фонду ліквідації наслідків збройної агресії» від 10 лютого 2023 р. № 118 (із змінами)
35. «Про затвердження порядків з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад» від 18 липня 2023 р. № 731 (із змінами)
36. «Про внесення об'єктів культурної спадщини національного значення до Державного реєстру нерухомих пам'яток України»
 від 25 червня 2020 р. № 514, № 518;
 від 11 листопада 2022 р. № 1267;
 від 17 лютого 2023 року № 150;
 від 07 липня 2023 р. № 693;
 від 08 жовтня 2023 р. № 1079;
 від 10 листопада 2023 р. № 1186;
 від 21 листопада 2023 р. № 1227;
 від 03 січня 2024 р. № 6;
 від 16 січня 2024 р. № 43, № 45;
 від 26 березня 2024 р. № 337, № 338, №339, № 340;
 від 04 червня 2024 р. № 645;
 від 13 червня 2024 р. № 700, № 701, № 702;
 від 03 вересня 2024 р. № 1014, № 1015;
 від 06 вересня 2024 р. № 1030;
 від 15 жовтня 2024 р. № 1182

37. «Про зміну категорії пам'ятки культурної спадщини» від 15 березня 2024 р. № 342

Розпорядження Кабінету Міністрів України

1. «Про схвалення Довгострокової стратегії розвитку української культури – стратегії реформ» від 01 лютого 2016 р. № 119-р
2. «Про схвалення Стратегії розвитку бібліотечної справи на період до 2025 року «Якісні зміни бібліотек для забезпечення сталого розвитку України» від 23 березня 2016 р. № 219-р
3. «Про схвалення Стратегії комунікації у сфері європейської інтеграції на 2018-2021 роки» від 25 жовтня 2017 р. № 779-р. (із змінами)
4. «Про схвалення Концепції реформування системи забезпечення населення культурними послугами» від 23 січня 2019 р. № 27-р
5. «Про затвердження видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій» від 24 квітня 2019 р. № 265-р
6. «Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції реформування системи забезпечення населення культурними послугами» від 22 травня 2019 р. № 355-р.
7. «Про схвалення Стратегії популяризації української мови до 2030 року «Сильна мова – успішна держава» від 17 липня 2019 р. № 596-р.
8. «Про затвердження плану заходів на 2020 рік з реалізації Стратегії комунікації у сфері європейської інтеграції на 2018-2021 роки» від 25 червня 2020 р. № 776-р.
9. «Про схвалення Концепції реформи фінансування системи забезпечення населення культурними послугами» від 19 серпня 2020 р. № 1035-р.
10. «Про схвалення плану заходів щодо реалізації Концепції реформи фінансування системи забезпечення населення культурними послугами» від 05 січня 2021 р. № 1

11. Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року від 14 квітня 2021 р. № 366-р
12. «Деякі питання реалізації у 2021-2023 роках Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки» від 12 травня 2021 р. № 497
13. «Про схвалення Концепції Державної цільової національно-культурної програми забезпечення всебічного розвитку і функціонування української мови як державної в усіх сферах суспільного життя на період до 2030 року» від 19 травня 2021 р. № 474-р.
14. «Про затвердження плану заходів на 2021 і 2022 роки з реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року» від 04 серпня 2021 р. № 883-р
15. «Про затвердження Плану заходів з реалізації Стратегії людського розвитку на 2021-2023 роки» від 09 грудня 2021 р. № 1617
16. «Про Схвалення Концепції Державної цільової національно-культурної програми розвитку народних художніх промислів на 2024-2027 роки» від 15 грудня 2021 р. № 1677-р (із змінами)
17. «Про затвердження плану заходів на IV квартал 2022 р. з реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року» від 11 листопада 2022 р. № 1041-р
18. «Про внесення змін до розпоряджень Кабінету Міністрів України від 23 січня 2019 р. № 27 і від 22 травня 2019 р. № 355» від 06 січня 2023 р. № 291-р.
19. «Про затвердження плану заходів на 2023—2024 роки з реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року» від 25 квітня 2023 р. № 372-р

Накази Міністерства культури та стратегічних комунікацій України

1. «Про затвердження Інструкції про порядок визначення оціночної та страхової вартості пам'яток Музейного фонду України» від 13 липня 1998 р. № 325
2. «Про затвердження Типових правил користування бібліотеками в Україні» від 05 травня 1999 р. № 275 (із змінами)
3. «Про затвердження Положення про «народний (зразковий) аматорський колектив культурно-освітніх закладів системи Міністерства культури і мистецтв України та закордонного українства» від 23 червня 1999 р. № 415 (із змінами)
4. «Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 81 «Культура та мистецтво»» від 14 квітня 2000 року № 168
5. «Про затвердження Загального Положення про клубне формування закладу культури системи Міністерства культури і мистецтв України» від 07 грудня 2004 року № 835
6. «Про впорядкування умов оплати праці працівників культури на основі Єдиної тарифної сітки» від 18 жовтня 2005 року № 745
7. «Про затвердження Інструкції з обліку документів, що знаходяться в бібліотечних фондах» від 03 квітня 2007 р. № 22
8. «Про затвердження форм звітності №6-НК «Звіт про діяльність державних, публічних бібліотек, централізованих бібліотечних систем (ЦБС), що віднесені до сфери управління Міністерства культури і туризму України», №80-а-рвк «Зведена звітність державних публічних та інших бібліотек» та Інструкцій щодо їх заповнення» від 05 грудня 2007 р. № 75
9. «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку проведення культурно-мистецьких заходів, творчих програм та проектів у сфері культури» від 10 квітня 2009 р. № 230/0/16-09
10. «Про затвердження Положення про Всеукраїнський фестиваль творчості осіб з інвалідністю «Барви життя» від 26 травня 2009 р. № 24
11. «Про затвердження примірних штатних нормативів клубних закладів, центрів народної творчості, парків культури та відпочинку та інших культурно-освітніх центрів і установ

- державної та комунальної форми власності сфери культури» від 20 вересня 2011 р. № 767/0/16-11
12. «Про затвердження Порядку організації і проведення всеукраїнських фестивалів аматорського мистецтва» від 05 грудня 2011 р. № 82
 13. «Про затвердження Державного стандарту надання безоплатних послуг клубними та бібліотечними закладами культури державної та комунальної форм власності» від 15 жовтня 2013 р. № 983
 14. «Про затвердження нормативів матеріально-технічного забезпечення мистецьких шкіл» від 19 червня 2014 р. № 475
 15. «Про затвердження Порядку визначення вартості та надання платних послуг закладами культури, заснованими на державній та комунальній формі власності» від 01 грудня 2015 р. № 1004/1113/1556
 16. «Про затвердження Переліку державних установ, закладів культури, інших організацій, яким надається право проведення державної експертизи культурних цінностей» від 31 березня 2017 р. № 267
 17. «Про затвердження Положення про Всеукраїнський огляд-конкурс клубних закладів у сільській місцевості» від 30 червня 2017 р. № 619
 18. «Про затвердження Порядку організації і проведення в Україні міжнародних фестивалів народної творчості» від 13 вересня 2017 року №889
 19. «Про затвердження Порядку інформування Міжурядового комітету з охорони всесвітньої культурної і природної спадщини про наміри здійснити містобудівні перетворення на території об'єкта культурної спадщини, включеного до Списку всесвітньої спадщини, та/або в межах буферної зони» від 20 квітня 2018 р. № 345
 20. «Про затвердження Положення про мистецьку школу» від 09 серпня 2018 р. № 686
 21. «Про затвердження форми звітності № 1-МШ (річна) та Інструкції щодо її заповнення, форми звітності № 1-МШ (зведена річна) та Інструкції щодо її заповнення» від 26 жовтня 2018 р. № 934

22. «Про занесення об'єктів культурної спадщини до Державного реєстру нерухомих пам'яток України» (2020-2024 р.р.)
23. «Про визнання такими, що не підлягають занесенню до Державного реєстру нерухомих пам'яток України пам'яток культурної спадщини» (2020-2024 р.р.)
24. «Про утворення Офісу розвитку креативних індустрій» від 28 січня 2021 р. № 44
25. «Про утворення робочої групи зі створення безбар'єрного простору у сферах компетенції МКІП» від 10 червня 2021 р. № 421
26. «Про внесення змін до складу Робочої групи зі створення безбар'єрного простору у сферах компетенції МКІП» від 29 грудня 2021 р. № 1029
27. «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо створення і організації функціонування центрів культурних послуг у територіальних громадах» від 01 грудня 2022 р. № 466
28. «Про включення до Національного переліку елементів нематеріальної культурної спадщини України» (2022-2024 р.р.)
29. «Про вилучення пам'яток культурної спадщини з Державного реєстру нерухомих пам'яток України» (2022-2024 р.р.)
30. «Про надання дозволу на перенесення пам'ятки історії та монументального мистецтва місцевого значення» (2023-2024 р.р.)
31. «Про утворення тимчасової робочої групи з питань створення Національної електронної бібліотеки України» від 01 березня 2023 р. № 96
32. «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розроблення стратегічних і програмних документів стосовно розвитку культури на регіональному та місцевому рівні» від 31 травня 2023 р. № 306
33. «Про затвердження Переліку державних установ, закладів культури, інших організацій, яким надається право проведення державної експертизи культурних цінностей» від 25 липня 2023 р. № 400

34. «Про затвердження персонального складу Комітету з присудження премії за збереження та охорону нематеріальної культурної спадщини» від 29 вересня 2023 р. № 533
35. «Про розширення географічного розташування елементу нематеріальної культурної спадщини» від 20 грудня 2023 р. № 719
36. «Про затвердження структури Національної історичної бібліотеки України» від 26 січня 2024 р. №44
37. «Про затвердження структури Національної бібліотеки України для дітей» від 01 лютого 2024 р. №67
38. «Про затвердження інформаційної та технологічної карток адміністративної послуги з видачі дозволів на проведення археологічних розвідок, розкопок, а також на проведення земляних (підводних) робіт на території місць бойових дій, місць загибелі бойових кораблів, морських та річкових суден, місць поховань померлих (загиблих) військовослужбовців (у тому числі іноземців), які загинули у війнах, внаслідок депортації та політичних репресій на території України, у період дії правового режиму воєнного стану» від 26 березня 2024 р. №236
39. «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо організаційної діяльності з питань безбар'єрності, гендерної рівності та ментального здоров'я на підприємствах, в установах і організаціях, які належать до сфери управління Міністерства культури та інформаційної політики України» від 13 червня 2024 № 428
40. «Про затвердження методичних рекомендацій щодо запровадження та функціонування розмовних клубів з української мови на базі бібліотечних закладів» від 02 серпня 2024 р. № 536
41. «Про визнання такими, що не підлягають занесенню до Державного реєстру нерухомих пам'яток України, об'єктів культурної спадщини» від 26 серпня 2024 р. № 605
42. «Про внесення змін до наказу Міністерства культури та інформаційної політики України від 22 липня 2024 № 509» від 08 жовтня 2024 р. № 682

43. «Про занесення об'єктів культурної спадщини до Державного реєстру нерухомих пам'яток України» від 22 жовтня 2024 р. № 719
44. «Про затвердження нової редакції Положення про Український культурний фонд» від 31 жовтня 2024 р. № 758
45. «Про гранти Президента України молодим письменникам для створення і реалізації творчих проєктів» від 31 жовтня 2024 р. № 750, № 751

Джерело: складено автором

Продовження додатку Д

Таблиця 1.3. Основні нормативно-законодавчі акти у сфері культури, що стосуються культурних послуг

№ п/п	Дата документа	Номер документа	Назва документа	Зміст документа
1.	28 червня 1996 року		Конституція України (із змінами)	Основний Закон України, до основних положень якого належать норми, що закріплюють головні засади організації держави та суспільства, гарантують конституційний лад, права і свободи громадян. У Конституції визначені основні напрями етнічної та культурної політики держави.
2.	27 січня 1995 року	32/95-ВР	Закон України «Про бібліотеки і бібліотечну справу» (із змінами)	Щодо статусу бібліотек, правових та організаційних засад діяльності бібліотек і бібліотечної справи із забезпечення прав користувачів та відвідувачів в отриманні вільного доступу до інформації, знань, залучення до цінностей національної та світової культури, науки та освіти, що зберігаються в бібліотеках. Вводяться поняття «бібліотечна послуга», «бібліотечні ресурси», «користувач бібліотеки».
3.	29 червня 1995 року	249/95-ВР	Закон України «Про музеї та музейну справу» (із змінами)	Щодо правових, економічних, соціальних засад створення і діяльності музеїв України. Визначає особливості фінансування музеїв, в тому числі за рахунок надання платних послуг, за відвідування музеїв і виставок
4.	05 травня 1999	275	Наказ Міністерства культури і мистецтв України «Про затвердження Типових правил користування бібліотеками в Україні» (із змінами)	Відміняє Типові правила користування бібліотеками в СРСР, затверджені Міністром культури СРСР № 01 від 03.01.1986 року. Нові Типові правила користування бібліотеками в Україні поширюються на всі бібліотеки України незалежно від їх відомчого підпорядкування. Нормативно-правовий акт визначає хто є «користувачами бібліотечних послуг», а також регламентує право користувачів на

				бібліотечне обслуговування на території України
5.	23 червня 1999 року	415	Наказ Міністерства культури і мистецтв України «Про Положення про народний (зразковий) аматорський колектив (студію) закладів культури системи Міністерства культури України та закордонного українства» (назва із змінами, внесеними згідно з наказом Міністерства культури і мистецтв України від 15.12.2003 р. № 779, наказом Міністерства культури України від 11.10.2013 р. № 968) (із змінами)	Регламентує порядок присвоєння звання «народний (зразковий) аматорський колектив (студія)» колективу (студії) закладів культури та критерії для творчих колективів (вагомий внесок у розвиток культури українського народу, високий художній рівень та виконавську майстерність). Підтримує розвиток аматорського мистецтва
6.	07 липня 1999 року	452	Наказ Міністерства культури і мистецтв України «Про затвердження Інструкції з ведення квиткового господарства в театральньо-видовищних підприємствах та культурно-освітніх закладах» (із змінами)	Визначає порядок ведення квиткового господарства в театральньо-видовищних підприємствах та культурно-освітніх закладах та поширюється на всі театральньо-видовищні підприємства (театри, цирки, філармонії, концертні організації, професійні творчі колективи, музичні колективи і ансамблі тощо) та культурно-освітні заклади (культурні центри, музеї, художні галереї (виставки), виставкові зали, історико-культурні заповідники, парки культури та відпочинку, клубні заклади, палаци і будинки культури, заклади освіти сфери культури, культурно-інформаційні та культурно-просвітницькі центри тощо) незалежно від підпорядкування, форм власності та організаційно-правових форм
7.	25 травня 2001 року	319	Наказ Міністерства культури і мистецтв України «Про внесення змін і доповнень до Типових правил	Закріплюється право користувачів бібліотек на безоплатні та платні бібліотечні послуги

			користування бібліотеками в Україні»	
8.	31 травня 2005 року	2605-IV	Закон України «Про театри і театральну справу» (із змінами)	Щодо порядку створення і діяльності театрів, форми їх державної підтримки, загальнодоступності театрального мистецтва. Визначено види основної діяльності театрів, серед яких «надання організаціям на основі договорів постановочних послуг, сценічних постановочних засобів для проведення вистав, концертів», «виготовлення на замовлення юридичних і фізичних осіб предметів художнього оформлення театральних постановок, концертів» та інших послуг
9.	14 грудня 2010 року	2778-VI	Закон України «Про культуру» (із змінами)	Визначає правові засади діяльності у сфері культури, регулює суспільні відносини, пов'язані із створенням, використанням, розповсюдженням, збереженням культурної спадщини та культурних цінностей, і спрямований на забезпечення доступу до них
10.	15 жовтня 2013 року	983	Наказ Міністерства культури України «Про затвердження Державного стандарту надання безоплатних послуг клубними та бібліотечними закладами культури державної та комунальної форм власності»	Затверджено комплекс соціальних норм і нормативів, на основі яких визначаються рівні основних соціальних гарантій щодо надання безоплатних послуг населенню закладами культури державної та комунальної форм власності. Визначено вимоги щодо забезпечення державою необхідного рівня доступності і якості надання населенню безоплатних послуг закладами культури, а також визначено хто є отримувачами безоплатних послуг у сфері культури
11.	28 листопада 2013 року	1222	Наказ Міністерства культури України «Про затвердження Методики розрахунку вартості надання послуг у сфері культури»	Визначено механізм формування вартості надання безоплатних послуг, що надаються державними та комунальними закладами культури
12.	19 червня 2014 року	475	Наказ Міністерства культури України «Про затвердження нормативів матеріально-технічного забезпечення початкових	Щодо забезпечення утримання та розвитку матеріально-технічної бази мистецьких шкіл на рівні затверджених нормативів із обов'язковим забезпеченням безперешкодного середовища для

			спеціалізованих мистецьких навчальних закладів (шкіл естетичного виховання)» (із змінами)	учасників освітнього процесу, зокрема для осіб з інвалідністю та осіб з особливими освітніми потребами
13.	05 лютого 2015 року	156-VIII	Закон України «Про засади державної регіональної політики» (із змінами)	Законом вводяться у правове поле поняття «державна регіональна політика», «місцева програма розвитку», «програма регіонального розвитку», «регіональна програма розвитку», «проект місцевого розвитку», «проект регіонального розвитку». Закон визначає основні правові, економічні, соціальні, екологічні, гуманітарні та організаційні засади державної регіональної політики щодо реалізації принципів законності, паритетності, співробітництва, відкритості, етнокультурного розвитку, рівних прав можливості жінок і чоловіків, інклюзивності, інтегрованого розвитку
14.	01 грудня 2015 року	1004/1113/1556	Наказ Міністерства культури України Міністерства фінансів України Міністерства економічного розвитку і торгівлі «Про затвердження Порядку визначення вартості та надання платних послуг закладами культури, заснованими на державній та комунальній формі власності»	Встановлюється механізм визначення вартості та надання платних послуг закладами культури згідно з переліком платних послуг, затвердженим постановою Кабінету міністрів України, а також порядок здійснення обліку та контролю використання коштів та відображення доходів, що надійшли від платних послуг. Вводиться поняття «замовник» платних послуг
15.	08 серпня 2018 року	684	Наказ Міністерства культури України «Про затвердження Положення про Українську цифрову бібліотеку»	Визначає основні засади створення і функціонування Української цифрової бібліотеки з метою задоволення культурних, освітніх, інформаційних, науково-дослідних та інших потреб відвідувачів та користувачів, сприяння розвитку культурної, освітньої, наукової та інноваційної діяльності.

				Регулює забезпечення бібліотечної послуги «цілодобовий безкоштовний доступ до робочого фонду»
16.	23 січня 2019 року	27-р	Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції реформування системи забезпечення населення культурними послугами»	Визначає керівні принципи, завдання, шляхи і строки формування та реалізації державної політики із створення умов щодо отримання населенням якісних і доступних культурних послуг
17.	25 квітня 2019 року	2704-VIII	Закон України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» (із змінами)	Щодо функціонування української мови в усіх сферах суспільного життя як гарантії збереження ідентичності української нації та зміцнення державної єдності України, забезпечення і захисту мовних прав і потреб українців, збереження національної культури, традицій, звичаїв, історичної пам'яті, забезпечення права вільного використання жестової мови, а також застосування української мови як державної в публічних сферах (освіті, науки, культури, телевізійного і радіомовлення, книговидавання та книгорозповсюдження, публічних заходів, реклами, тощо)
18.	22 травня 2019 року	355-р	Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції реформування системи забезпечення населення культурними послугами»	План заходів стосується створення ефективної системи задоволення потреб населення у якісних і доступних культурних послугах, а саме затвердження мінімальних стандартів забезпечення населення культурними послугами, реформування фінансового забезпечення системи надання культурних послуг, впровадження політики модернізації наявної інфраструктури для надання культурних послуг, створення умов для формування якісного кадрового забезпечення системи надання культурних послуг, розроблення системи здійснення моніторингу та оцінки якості культурних послуг
19.	18 серпня 2020 року	329/2020	Указ Президента України «Про заходи щодо підтримки сфери культури, охорони культурної спадщини,	Щодо розробки та реалізації в рамках програми «Велике будівництво» заходів, спрямованих на збереження культурної спадщини об'єктів культурного призначення, створення умов для туристичної привабливості об'єктів

			розвитку креативних індустрій та туризму»	культурної спадщини, підтримки креативних індустрій
20.	19 серпня 2020 року	1035-р	Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції реформи фінансування системи забезпечення населення культурними послугами»	Щодо створення умов для запровадження нового механізму фінансування системи забезпечення населення культурними послугами, визначення основних завдань і способів
21.	02 грудня 2020 року	1183	Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження переліку платних послуг, які можуть надаватися державними і комунальними закладами культури, що не є орендою» (із змінами)	Затверджено 284 послуги, які можуть надаватися закладами культури на платній основі
22.	29 квітня 2021 року	1432-IX	Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про культуру» щодо загальних засад надання населенню культурних послуг»	Вносить зміни до Закону України «Про культуру» щодо моніторингу та оцінювання реалізації державної політики у сфері культури. Визначає мінімальний стандарт забезпечення населення культурними послугами. Вводить поняття «базова мережа закладів культури», «центр культурних послуг», «базовий набір культурних послуг», «культурна послуга»
23.	01 грудня 2022 року	466	Наказ Міністерства культури та інформаційної політики «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо створення і організації функціонування центрів культурних послуг у територіальних громадах»	Наказ видано на виконання заходу 3 завдання 35 плану заходів на 2021-2023 роки з реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на 2021- 2027 роки, затвердженого розпорядженням Кабінету Міністрів України від 12 травня 2021 р. № 497. Визначено особливості створення і організації функціонування центрів культурних послуг як багатофункціональних закладів культури у територіальних громадах. Вводиться поняття «змістовний модуль ЦКП».

				Методичні рекомендації окреслюють цінності, цілі, принципи роботи ЦКП; поетапний алгоритм створення та організація роботи ЦКП, систему оцінювання роботи працівників ЦКП.
24.	31 травня 2023 року	306	Наказ Міністерства культури та інформаційної політики України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розроблення стратегічних і програмних документів стосовно розвитку культури на регіональному та місцевому рівні»	Наказ видано на виконання заходу 2 завдання 4 плану заходів щодо реалізації Концепції реформування системи забезпечення населення культурними послугами, затвердженого розпорядженням Кабінету Міністрів України від 22 травня 2019 р. № 355 (в редакції розпорядження Кабінету Міністрів України від 6 січня 2023 р. № 291). Рекомендації органам місцевого самоврядування щодо організації та реалізації планування розвитку та функціонування сфери культури задля забезпечення дотримання принципів комплексності, єдиного підходу та послідовності при формуванні державної, регіональної та місцевої політики.
25.	28 червня 2023 року	349	Наказ Міністерства культури та інформаційної політики України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо роботи закладів культури на підконтрольній Україні території з урахуванням безпеки відвідувачів»	Наказ видано на виконання заходу 1 завдання 5 плану заходів щодо реалізації Концепції реформування системи забезпечення населення культурними послугами, затвердженого розпорядженням Кабінету Міністрів України від 22 травня 2019 р. № 355 (в редакції розпорядження Кабінету Міністрів України від 6 січня 2023 р. № 291). Визначено особливості роботи закладів культури на підконтрольній Україні території в умовах воєнного стану, забезпечення належного рівня безпеки працівників та відвідувачів закладів культури. Окреслені загальні вимоги та рекомендації для ефективного функціонування закладів культури, особливості функціонування різних типів закладів культури в умовах воєнного стану, питання організації евакуації.

				Щодо надавання культурних послуг з урахуванням можливостей та нових потреб відвідувачів (очно, дистанційно з використанням інформаційно-комунікаційних засобів), проведення комунікаційних заходів, що сприятимуть інтеграції вразливих груп населення у громаду та суспільство загалом (ветерани та інваліди війни, ВПО, особи з постравматичним стресовим розладом, діти, що втратили батьків, тощо). Залучення волонтерських та громадських організацій.
26.	20 лютого 2024 року	110	Наказ Міністерства культури та інформаційної політики України «Про затвердження Типового переліку результативних показників бюджетних програм місцевих бюджетів у галузі «Культура»	Відповідно до пункту 97 плану заходів з реалізації Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки, схваленого розпорядженням Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 року № 1805-р, затверджено показники за кодами ТПКВК МБ 4010 фінансова підтримка театрів, 4020 фінансова підтримка філармоній, художніх і музичних колективів, ансамблів, концертних та церковних організацій, 4030 забезпечення діяльності бібліотек, 4040 забезпечення діяльності музеїв і виставок, 4050 забезпечення діяльності заповідників, 4060 забезпечення діяльності палаців і будинків культури, клубів, центрів дозвілля та інших клубних закладів, 4080 інші заклади і заходи в галузі культури і мистецтва, 4081 забезпечення діяльності інших закладів в галузі культури і мистецтва, 4082 інші заходи в галузі культури і мистецтва. Визначені мета, завдання та результативні показники для оцінювання : показники затрат, показники продукту, показники ефективності, показники якості. Метою по коду 4060 визначено «надання культурних послуг та забезпечення творчого, духовного розвитку особистості».

27.	08 березня 2024 року	177	Наказ Міністерства культури та інформаційної політики України «Про затвердження Концепції пріоритетного проекту у сфері психічного здоров'я «Мистецтво допомагати» та утворення робочої групи з питань її реалізації»	З метою оперативного розгляду проблемних питань та напрацювання пропозицій щодо їх вирішення в рамках реалізації Всеукраїнської програми ментального здоров'я «Ти як?» наказом затверджено Концепцію пріоритетного проекту Міністерства культури та інформаційної політики України у сфері психічного здоров'я «Мистецтво допомагати». Визначено мету, завдання, принципи та ключові показники ефективності Концепції. Основні шляхи реалізації Концепції включають: Організацію на базі бібліотечних закладів просторів психологічної підтримки населення, навчання працівників бібліотек навичкам надання психологічної підтримки, основ арт-терапії та арт-технік. Підвищення рівня обізнаності працівників та студентів закладів мистецької освіти щодо ментального здоров'я. Впровадження в закладах мистецької освіти використання арт-технік як методу психоемоційного розвантаження. Популяризація відвідування населенням культурно-мистецьких заходів в рамках реалізації проекту «Мистецтво допомагати».
28.	02 серпня 2024 року	536	Наказ Міністерства культури та інформаційної політики України «Про затвердження методичних рекомендацій щодо запровадження та функціонування розмовних клубів з української мови на базі бібліотечних закладів»	Затверджено Методичні рекомендації щодо запровадження та функціонування розмовних клубів з української мови на базі бібліотечних закладів для підвищення якості бібліотечних послуг. Запроваджуються напрями та форми роботи розмовних клубів, а також визначаються складові моніторингу та оцінювання ефективності роботи розмовного клубу. .
29.	26 серпня 2024 року	606	Наказ Міністерства культури та інформаційної політики України «Про утворення	Відповідно до частини третьої статті 4 Закону України «Про культуру», з метою реалізації Реформи 9. «Покращення культурного розвитку» Розділу 7

			робочої групи з питань розроблення Стратегії розвитку культури»	«Людський капітал» Плану України, схваленого розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 березня 2024 р. № 244-р утворено робочу групу з питань розроблення Стратегії розвитку культури, затверджено Положення про робочу групу з питань розроблення Стратегії розвитку культури
30.	02 вересня 2024 року	631	Наказ Міністерства культури та інформаційної політики України «Про внесення зміни до Типових правил користування бібліотеками в Україні»	Щодо зміни віку дітей, які записуються до бібліотеки за згодою батьків чи інших законних представників. Згідно наказу, вік дітей в абзаці третьому пункту 8 Типових правил користування бібліотеками в Україні змінено з «18» років до «14» років.

Джерело: складено автором

Продовження додатку Д

Таблиця 2.1. Накази Міністерства культури та стратегічних комунікацій України, що регулюють надання культурних послуг закладами культури

№ п/п	Дата документа	№	Назва документа	Зміст документа
31.	05 травня 1999 року	275	Наказ Міністерства культури і мистецтв України «Про затвердження Типових правил користування бібліотеками в Україні (із змінами)	Відміняє Типові правила користування бібліотеками в СРСР, затверджені Міністром культури СРСР № 01 від 03.01.1986 року. Нові Типові правила користування бібліотеками в Україні поширюються на всі бібліотеки України незалежно від їх відомчого підпорядкування. Нормативно-правовий акт визначає хто є «користувачами бібліотечних послуг», а також регламентує право користувачів на бібліотечне обслуговування на території України
32.	23 червня 1999 року	415	Наказ Міністерства культури і мистецтв України «Про Положення про народний (зразковий) аматорський колектив (студію) закладів культури системи Міністерства культури України та закордонного українства» (назва із змінами, внесеними згідно з наказом Міністерства культури і мистецтв України від 15.12.2003 р. № 779, наказом Міністерства культури України від 11.10.2013 р. № 968) (із змінами)	Регламентує порядок присвоєння звання «народний (зразковий) аматорський колектив (студія)» колективу (студії) закладів культури та критерії для творчих колективів (вагомий внесок у розвиток культури українського народу, високий художній рівень та виконавську майстерність). Підтримує розвиток аматорського мистецтва
33.	07 липня 1999 року	452	Наказ Міністерства культури і мистецтв України «Про	Визначає порядок ведення квиткового господарства в театральньо-видовищних підприємствах та культурно-освітніх закладах

			затвердження Інструкції з ведення квиткового господарства в театральних видовищних підприємствах та культурно-освітніх закладах» (із змінами)	та поширюється на всі театральні-видовищні підприємства (театри, цирки, філармонії, концертні організації, професійні творчі колективи, музичні колективи і ансамблі тощо) та культурно-освітні заклади (культурні центри, музеї, художні галереї (виставки), виставкові зали, історико-культурні заповідники, парки культури та відпочинку, клубні заклади, палаци і будинки культури, заклади освіти сфери культури, культурно-інформаційні та культурно-просвітницькі центри тощо) незалежно від підпорядкування, форм власності та організаційно-правових форм
34.	25 травня 2001 року	319	Наказ Міністерства культури і мистецтв України «Про внесення змін і доповнень до Типових правил користування бібліотеками в Україні»	Закріплюється право користувачів бібліотек на безоплатні та платні бібліотечні послуги
35.	15 жовтня 2013 року	983	Наказ Міністерства культури України «Про затвердження Державного стандарту надання безоплатних послуг клубними та бібліотечними закладами культури державної та комунальної форм власності»	Затверджено комплекс соціальних норм і нормативів, на основі яких визначаються рівні основних соціальних гарантій щодо надання безоплатних послуг населенню закладами культури державної та комунальної форм власності. Визначено вимоги щодо забезпечення державою необхідного рівня доступності і якості надання населенню безоплатних послуг закладами культури, а також визначено хто є отримувачами безоплатних послуг у сфері культури
36.	28 листопада 2013 року	1222	Наказ Міністерства культури України «Про затвердження Методики розрахунку вартості надання послуг у сфері культури»	Визначено механізм формування вартості надання безоплатних послуг, що надаються державними та комунальними закладами культури

37.	19 червня 2014 року	475	Наказ Міністерства культури України «Про затвердження нормативів матеріально-технічного забезпечення початкових спеціалізованих мистецьких навчальних закладів (шкіл естетичного виховання)»(із змінами)	Щодо забезпечення утримання та розвитку матеріально-технічної бази мистецьких шкіл на рівні затверджених нормативів із обов'язковим забезпеченням безперешкодного середовища для учасників освітнього процесу, зокрема для осіб з інвалідністю та осіб з особливими освітніми потребами
38.	01 грудня 2015 року	1004/ 1113/ 1556	Наказ Міністерства культури України Міністерства фінансів України Міністерства економічного розвитку і торгівлі «Про затвердження Порядку визначення вартості та надання платних послуг закладами культури, заснованими на державній та комунальній формі власності»	Встановлюється механізм визначення вартості та надання платних послуг закладами культури згідно з переліком платних послуг, затвердженим постановою Кабінету міністрів України, а також порядок здійснення обліку та контролю використання коштів та відображення доходів, що надійшли від платних послуг. Вводиться поняття «замовник» платних послуг
39.	08 серпня 2018 року	684	Наказ Міністерства культури України «Про затвердження Положення про Українську цифрову бібліотеку»	Визначає основні засади створення і функціонування Української цифрової бібліотеки з метою задоволення культурних, освітніх, інформаційних, науково-дослідних та інших потреб відвідувачів та користувачів, сприяння розвитку культурної, освітньої, наукової та інноваційної діяльності. Регулює забезпечення бібліотечної послуги «цілодобовий безкоштовний доступ до робочого фонду»
40.	01 грудня 2022 року	466	Наказ Міністерства культури та інформаційної політики «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо	Наказ видано на виконання заходу 3 завдання 35 плану заходів на 2021-2023 роки з реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на 2021- 2027 роки, затвердженого

			створення і організації функціонування центрів культурних послуг у територіальних громадах»	розпорядженням Кабінету Міністрів України від 12 травня 2021 р. № 497. Визначено особливості створення і організації функціонування центрів культурних послуг як багатофункціональних закладів культури у територіальних громадах. Вводиться поняття «змістовний модуль ЦКП». Методичні рекомендації окреслюють цінності, цілі, принципи роботи ЦКП; поетапний алгоритм створення та організація роботи ЦКП, систему оцінювання роботи працівників ЦКП.
41.	31 травня 2023 року	306	Наказ Міністерства культури та інформаційної політики України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розроблення стратегічних і програмних документів стосовно розвитку культури на регіональному та місцевому рівні»	Наказ видано на виконання заходу 2 завдання 4 плану заходів щодо реалізації Концепції реформування системи забезпечення населення культурними послугами, затвердженого розпорядженням Кабінету Міністрів України від 22 травня 2019 р. № 355 (в редакції розпорядження Кабінету Міністрів України від 6 січня 2023 р. № 291). Рекомендації органам місцевого самоврядування щодо організації та реалізації планування розвитку та функціонування сфери культури задля забезпечення дотримання принципів комплексності, єдиного підходу та послідовності при формуванні державної, регіональної та місцевої політики.
42.	28 червня 2023 року	349	Наказ Міністерства культури та інформаційної політики України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо роботи закладів культури на підконтрольній Україні території з урахуванням безпеки відвідувачів»	Наказ видано на виконання заходу 1 завдання 5 плану заходів щодо реалізації Концепції реформування системи забезпечення населення культурними послугами, затвердженого розпорядженням Кабінету Міністрів України від 22 травня 2019 р. № 355 (в редакції розпорядження Кабінету Міністрів України від 6 січня 2023 р. № 291). Визначено особливості роботи закладів культури на підконтрольній Україні території в умовах воєнного стану, забезпечення належного рівня безпеки працівників та відвідувачів закладів культури.

Окреслені загальні вимоги та рекомендації для ефективного функціонування закладів культури, особливості функціонування різних типів закладів культури в умовах воєнного стану, питання організації евакуації.

Щодо надавання культурних послуг з урахуванням можливостей та нових потреб відвідувачів (очно, дистанційно з використанням інформаційно-комунікаційних засобів), проведення комунікаційних заходів, що сприятимуть інтеграції вразливих груп населення у громаду та суспільство загалом (ветерани та інваліди війни, ВПО, особи з постравматичним стресовим розладом, діти, що втратили батьків, тощо).

Залучення волонтерських та громадських організацій.

43.	20 лютого 2024 року	110	Наказ Міністерства культури та інформаційної політики України «Про затвердження Типового переліку результативних показників бюджетних програм місцевих бюджетів у галузі «Культура»	Відповідно до пункту 97 плану заходів з реалізації Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки, схваленого розпорядженням Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 року № 1805-р, затверджено показники за кодами ТПКВК МБ 4010 фінансова підтримка театрів, 4020 фінансова підтримка філармоній, художніх і музичних колективів, ансамблів, концертних та циркових організацій, 4030 забезпечення діяльності бібліотек, 4040 забезпечення діяльності музеїв і виставок, 4050 забезпечення діяльності заповідників, 4060 забезпечення діяльності палаців і будинків культури, клубів, центрів дозвілля та інших клубних закладів, 4080 інші заклади і заходи в галузі культури і мистецтва, 4081 забезпечення діяльності інших закладів в галузі культури і мистецтва, 4082 інші заходи в галузі культури і мистецтва.
				Визначені мета, завдання та результативні показники для оцінювання : показники затрат, показники продукту, показники ефективності, показники якості.

				Метою по коду 4060 визначено «надання культурних послуг та забезпечення творчого, духовного розвитку особистості».
44.	08 березня 2024 року	177	Наказ Міністерства культури та інформаційної політики України «Про затвердження Концепції пріоритетного проекту у сфері психічного здоров'я «Мистецтво допомагати» та утворення робочої групи з питань її реалізації»	З метою оперативного розгляду проблемних питань та напрацювання пропозицій щодо їх вирішення в рамках реалізації Всеукраїнської програми ментального здоров'я «Ти як?» наказом затверджено Концепцію пріоритетного проекту Міністерства культури та інформаційної політики України у сфері психічного здоров'я «Мистецтво допомагати». Визначено мету, завдання, принципи та ключові показники ефективності Концепції. Основні шляхи реалізації Концепції включають: Організацію на базі бібліотечних закладів просторів психологічної підтримки населення, навчання працівників бібліотек навичкам надання психологічної підтримки, основ арт-терапії та арт-технік. Підвищення рівня обізнаності працівників та студентів закладів мистецької освіти щодо ментального здоров'я. Впровадження в закладах мистецької освіти використання арт-технік як методу психоемоційного розвантаження. Популяризація відвідування населенням культурно-мистецьких заходів в рамках реалізації проекту «Мистецтво допомагати».
45.	02 серпня 2024 року	536	Наказ Міністерства культури та інформаційної політики України «Про затвердження методичних рекомендацій щодо запровадження та функціонування розмовних клубів з української мови на	Затверджено Методичні рекомендації щодо запровадження та функціонування розмовних клубів з української мови на базі бібліотечних закладів для підвищення якості бібліотечних послуг. Запроваджуються напрями та форми роботи розмовних клубів, а також визначаються складові моніторингу та оцінювання ефективності роботи розмовного клубу. „

			базі бібліотечних закладів»	
46.	26 серпня 2024 року	606	Наказ Міністерства культури та інформаційної політики України «Про утворення робочої групи з питань розроблення Стратегії розвитку культури»	Відповідно до частини третьої статті 4 Закону України «Про культуру», з метою реалізації Реформи 9. «Покращення культурного розвитку» Розділу 7 «Людський капітал» Плану України, схваленого розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 березня 2024 р. № 244-р утворено робочу групу з питань розроблення Стратегії розвитку культури, затверджено Положення про робочу групу з питань розроблення Стратегії розвитку культури
47.	02 вересня 2024 року	631	Наказ Міністерства культури та інформаційної політики України «Про внесення зміни до Типових правил користування бібліотеками в Україні»	Щодо зміни віку дітей, які записуються до бібліотеки за згодою батьків чи інших законних представників. Згідно наказу, вік дітей в абзаці третьому пункту 8 Типових правил користування бібліотеками в Україні змінено з «18» років до «14» років.

Джерело : складено автором

Продовження додатку Д

Таблиця 2.2. Правові акти Європейського Союзу щодо забезпечення надання культурних послуг

Пріоритет	Правовий документ	Заходи
Доступ до культурного контенту	Всесвітня конвенція про авторське право (ЮНЕСКО)	Забезпечення захисту авторських прав, передбачаючи винятки для освітніх і наукових цілей, що сприяє доступу до культурного контенту. Це важливо для музеїв, бібліотек, архівів та інших закладів культури, які надають культурні послуги населенню.
	Декларація принципів міжкультурного співробітництва	Забезпечення рівного доступу до культурних ресурсів для всіх груп населення, незалежно від етнічної, релігійної чи соціальної приналежності.
		Створення державних та муніципальних програм підтримки культурних ініціатив для соціально вразливих груп населення.
		Використання цифрових технологій для розширення доступу до культурних продуктів, включаючи онлайн-виставки, цифрові бібліотеки та віртуальні екскурсії.
	Конвенції про охорону та заохочення розмаїття форм культурного самовираження	Створення інтерактивних платформ, що дозволяють громадянам брати участь у культурних ініціативах. Гарантія доступу до культурних послуг. Різноманітність джерел культурних послуг. Використання цифрових технологій - гарантування рівного доступу до культурних ресурсів незалежно від місця проживання чи соціального статусу; - підтримки культурних ініціатив та сприяння розвитку культурної інфраструктури
	Європейська культурна конвенція	Сприяння створенню інституційної бази для культурного обміну, освіти, мистецтва та науки.

Бременська декларація.
Місто і культура: нові
відповіді на проблеми
культури

Закріплення права громадян на доступ до культурної спадщини Європи.

Заохочення держави створювати умови для вільного поширення знань, мистецьких цінностей та культурної продукції.

Стимулювання вивчення мов, історії та культури інших європейських країн. Підкреслення важливості забезпечення рівного доступу до культурних благ для всіх громадян, незалежно від соціального чи економічного статусу. Культурні послуги мають бути інклюзивними, доступними та децентралізованими (не лише в мегаполісах, а й у регіонах).

Визначення культури як права людини. Культурні послуги це не розкіш, а невід'ємна складова соціального добробуту. Це означає, що держава має зобов'язання інвестувати у сферу культури та створювати умови для її розвитку.

Підкреслення, що культурні послуги є складовою частиною основного соціального забезпечення громадян. Це означає, що доступ до культурних ресурсів (бібліотек, музеїв, театрів, освітніх програм) має бути гарантований як базове право.

Закликання розглядати культуру як елемент міської політики. Надання культурних послуг має бути інтегроване в стратегії розвитку міст, що передбачає підтримку як великих культурних інституцій, так і ініціатив «знизу» — локальних культурних проєктів. Це сприяє підвищенню якості життя в містах, створює простори для міжкультурного діалогу та соціальної згуртованості.

		Заохочення створення нових форматів культурних послуг, зокрема завдяки цифровим технологіям.
		Формування бачення культури як системної й невід'ємної частини соціальної інфраструктури міста.
		Закликання до забезпечення доступності та якості культурних послуг.
		Орієнтування на соціальну інклюзію.
		Підтримання децентралізованих культурних ініціатив.
		Сприяння переосмисленню культури як динамічного процесу, що має прямий вплив на міський розвиток, освіту, зайнятість і якість життя.
Європейська декларація про культурні цілі		Підкреслення важливості забезпечення рівного доступу до культурних благ для всіх громадян, незалежно від соціального чи економічного статусу. Це прямо стосується культурних послуг, які мають бути інклюзивними, доступними та децентралізованими (не лише в мегаполісах, а й у регіонах).
		Наголошення на тісному зв'язку культурних послуг з освітньою системою. Це означає розвиток культурно-освітніх програм, що формують свідомість, цінності, творче мислення.
Вплив на розвиток креативних індустрій	Всесвітня конвенція про авторське право (ЮНЕСКО)	Заохочення демократизації доступу до культурних благ.
		Сприяння розвитку креативних індустрій, таких як видавництва, музична та кіноіндустрія, які формують значний сектор культурних послуг. Чіткі правила захисту авторських прав забезпечують сталий розвиток цих сфер.
	Бременська декларація. Місто і культура: нові	Підтримання розвитку культурних і креативних індустрій як джерела

	відповіді на проблеми культури Європейська декларація про культурні цілі	економічного зростання та зайнятості в культурному секторі.
		Підтримка культурного виробництва, творців культурного продукту – митців, письменників, музикантів. Це означає розвиток культурної інфраструктури, фінансування та створення умов для професійного зростання.
Розвиток людського капіталу	Конвенція про охорону та заохочення розмаїття форм культурного самовираження	Підтримка інвестування в людський капітал у сфері культури (підготовка фахівців, підтримка митців, менеджерів культури та педагогів).
	Рекомендація про становище творчих працівників	Підкреслення ролі творчих працівників у наданні культурних послуг.
		Творчі працівники є ключовими фігурами у процесі створення та поширення культурних благ.
		Наголошення на забезпеченні соціальних гарантій як умови стабільного культурного середовища: - справедливої оплати праці; - соціального захисту (пенсії, медичне страхування, оплачувані відпустки); - гарантій зайнятості; - захисту авторських прав.
		Підкреслення значення свободи творчості як основа культурного розмаїття: - свободи самовираження; - недопущення цензури; - підтримки різних форм мистецтва та культурної спадщини.
		Акцентування уваги на важливості освіти та професійної підтримки : - розвитку системи мистецької освіти; - підтримки молодих митців; - постійного підвищення кваліфікації.

		Заклик держави та інституцій створювати умови для функціонування:
		- мистецьких організацій; - культурних центрів;
Європейська культурна конвенція		- незалежних творчих об'єднань
		Зобов'язання щодо охорони і розвитку національних внесків до спільної європейської культури. Це означає підтримку культурних інституцій, митців, науковців – тобто безпосередніх постачальників культурних послуг.
	Бременська декларація. Місто і культура: нові відповіді на проблеми культури	Сприяння мобільності фахівців – викладачів, художників, кураторів – що є важливим чинником у розширенні культурних сервісів. Орієнтація на інклюзивні культурні політики: організація програм культурної освіти, участь громадськості у формуванні культурної політики, підтримка молоді.
Державна політика та міжнародна співпраця	Всесвітня конвенція про авторське право (ЮНЕСКО) :	Визначення міжнародних стандартів, які впливають на національне законодавство країн-учасниць. Це допомагає створювати умови для розвитку культурних послуг у глобальному масштабі.
	Декларація принципів міжкультурного співробітництва:	Підтримання культурного розмаїття: - збереження та популяризація культурних традицій різних етнічних спільнот через фестивалі, виставки, бібліотечні програми та інші заходи. - надання державної підтримки інституціям, які займаються дослідженням і популяризацією культурної спадщини.
		Заохочення міжкультурного діалогу: - організація спільних культурних проєктів між різними національними громадами, що сприяє інтеграції та взаємному розумінню. - використання культурних центрів як платформ для спілкування та обміну

Конвенція про охорону та заохочення розмаїття форм культурного самовираження

досвідом між представниками різних культур.

Підтримання культурних проявів різних соціальних груп.

Сприяння культурним виразам меншин, корінних народів та мігрантів. Це спонукає держави розробляти спеціальні програми, спрямовані на збереження та розвиток культурної самобутності цих груп.

Сприяння Міжнародному культурному співробітництву.

Європейська культурна конвенція

Заохочення обміну культурним досвідом, мобільності митців, реалізація спільних проектів та підтримка міжнародних грантових програм. Це відкриває додаткові можливості для підвищення якості культурних послуг.

Сприяння налагодженню міждержавного співробітництва в культурній сфері. Це основа для транскордонного обміну культурними послугами, фестивалів, культурних програм тощо.

Закладення основи для державно-приватного партнерства у сфері культури, створюючи можливість розвитку культурних індустрій.

Підтримка ідеї культурного різноманіття, що впливає на формування послуг для різних соціальних груп і меншин.

Стимулювання національних урядів до фінансування та модернізації культурної інфраструктури (театри, бібліотеки, музеї, культурні центри).

Підтримка цифровізації культурного контенту та розвиток інноваційних форм надання культурних послуг (онлайн-курси, віртуальні тури, цифрові архіви).

	Бременська декларація. Місто і культура: нові відповіді на проблеми культури	Наголошення на необхідності врахування культурного розмаїття. Надання культурних послуг має враховувати інтереси національних меншин, мігрантів, людей з обмеженими можливостями.
	Європейська декларація про культурні цілі	Сприяння взаєморозумінню між культурами, інтеграції меншин та повазі до культурного різноманіття. Це актуально для мультикультурних суспільств, які потребують толерантного культурного простору.
Фінансування культури	Бременська декларація. Місто і культура: нові відповіді на проблеми культури	Підкреслення важливості сталого фінансування культурної сфери, включно з муніципальним рівнем.
	Європейська декларація про культурні цілі	Пропонується шукати нові моделі партнерств між публічним сектором, громадськими організаціями та приватним бізнесом у сфері надання культурних послуг.
		Підкреслення необхідності державної та муніципальної підтримки культури.
		Розглядання культури як соціальний ресурс
		Сприяння сталому розвитку культурного сектору.

Джерело : складено автором

Продовження додатку Д

Таблиця 2.3. Успішні практики забезпечення прав національних меншин та етнічних груп в країнах Центральної та Східної Європи

№	Країна	Напрямок	Меншина/група	Успішна практика
1	Бельгія	Мовна та культурна автономія	Фламандська (нідерландська), франкомовна та німецькомовна спільноти	Встановлено федеративну систему, де кожна спільнота має власний уряд і парламент для вирішення культурних, освітніх та мовних питань
2	Естонія		Українська, російська меншини	Підтримка культурних центрів. Збереження культурної ідентичності в межах інтеграції. Білінгвальна освіта (естонсько-російська).
3	Іспанія	Автономні спільноти	17 автономних спільнот	Конституція Іспанії передбачає створення автономних спільнот, кожна з яких має свій уряд і широкі повноваження в освіті, мові, культурі. Визнання регіональних мов як офіційних у відповідних регіонах сприяє збереженню культурної спадщини
4	Латвія	Підтримка мовного і культурного різноманіття	Поляки, українці, білоруси, росіяни	Державне фінансування культурних товариств, ЗМІ, культурних та освітніх проєктів.
5	Литва	Підтримка мовного і культурного різноманіття	Поляки, росіяни	Дозволено двомовні таблички в районах компактного проживання національних меншин. Гарантовано можливість здобувати освіту рідною мовою. Державне фінансування ЗМІ та польські школи

6	Нідерланди	Мультикультурна інтеграція	Значна кількість іммігрантів із різних культурних середовищ	Створення інтеграційних програм, які поєднують вивчення мови, історії, прав та обов'язків у голландському суспільстві. Підтримка культурної автономії громад, наприклад, , через фінансування культурних центрів, шкіл і свят етнічних меншин.
7	Польща	Підтримка мовного і культурного різноманіття	Національні та етнічні меншини, серед яких німці, білоруси, українці, литовці, євреї, роми тощо.	Діє закон про національні та етнічні меншини. Місцеві громади мають право на двомовні назви населених пунктів. Працюють школи, ЗМІ, культурні центри національних меншин, які отримують державну підтримку. Українська меншина має власні культурні товариства, школи та газети.
8	Румунія	Автономія для секеїв та угорців	Угорськомовна громада включно з етнічною групою секеїв (Трансильванія)	Використання угорської мови у деяких районах нарівні з румунською. Існує угорський театр, телебачення, радіо, культурні заклади. Має політичне представництво у парламенті.
9	Словаччина	Права угорської меншини	Угорська меншина	Офіційно допускається угорська мова у діловодстві на місцевому рівні в громадах, де угорців понад 20%. Забезпечено доступ до культури рідною мовою. Діє медіа угорською мовою. Має політичне представництво у парламенті.

10	Словенія	Визнання автохтонних меншин	Італійська та угорська меншина	У регіонах, де проживають меншини, двомовність закріплена на законодавчому рівні. Функціонують двомовні школи, ЗМІ, релігійні та культурні установи. Меншини мають політичне представництво в парламенті.
11	Фінляндія	Двомовність як норма	Двомовне суспільство (фінська та шведська мови)	Гарантовано освіту рідною мовою, що сприяє рівному доступу до державних послуг незалежно від мовної приналежності
12	Хорватія	Захист національних меншин через закон	Понад 20 національних меншин, серед яких серби, угорці, італійці, чехи, роми тощо.	Конституційний закон гарантує автономію у сфері культури, освіти, інформації та мови для меншин. У населених пунктах, де меншина складає понад 1/3, дозволено офіційне використання мови меншин. Має політичне представництво у парламенті.
13	Чехія	Мультикультурна інтеграція	Німці, роми, словаки, українці	Функціонує національна рада меншин. Державне фінансування культурних проєктів та ЗМІ. Підтримка освіти мовою меншин.
14	Швеція	Права корінного населення (саамів)	Саами	Утворення саамського парламенту, який представляє інтереси народу і має консультативну роль у питаннях, що їх стосуються. Законодавчо забезпечено право на навчання саамською мовою, а також підтримку традиційної способу життя

Джерело : складене автором

Продовження додатку Д

Таблиця 3.1. Основні критерії оцінювання якості надання культурних послуг

Доступність	Фізична доступність	Заклади культури мають бути легко доступними для всіх груп населення, включаючи осіб з обмеженими можливостями (наприклад, наявність пандусів, ліфтів, адаптованих місць)
	Географічна доступність	Заклади культури повинні бути розташовані так, щоб жителі різних територіальних громад мали рівний доступ до їхніх послуг
	Економічна доступність	Вартість культурних послуг має бути прийнятною для більшості громадян, а також передбачати пільгові умови для соціально вразливих категорій. Впровадження таких моделей надання культурних послуг –на безоплатній основі (базовий набір), на умовах співоплати, на умовах повної оплати.
Різноманітність та відповідність інтересам	Різноманітність програм	Культурні заклади повинні пропонувати широкий спектр послуг і заходів, які враховують різноманітні культурні інтереси та потреби різних груп населення (молоді, літніх людей, сімей, дітей тощо)
	Актуальність	Програми та заходи повинні відповідати сучасним тенденціям у культурі та мистецтві, а також враховувати регіональні та національні особливості
Професіоналізм персоналу	Кваліфікація та компетентність	Працівники закладів культури повинні мати відповідну освіту, професійні навички та досвід для надання високоякісних послуг
	Клієнтоорієнтованість	Персонал має бути доброзичливим, ввічливим, готовим надати необхідну допомогу та інформацію відвідувачам
Інноваційність та сучасність	Використання новітніх технологій	Заклади культури повинні впроваджувати сучасні технології (наприклад, цифрові

	Креативність	технології, мультимедійні системи, віртуальну реальність) для покращення якості послуг і створення нових форм культурної діяльності. Впроваджувати такі нові форми роботи, як центри (ХАБи) цифрової грамотності, онлайн-послуги, Важливою складовою є здатність закладів культури пропонувати інноваційні та творчі рішення, які виходять за рамки традиційних підходів
Комфорт та зручність	Комфортні умови	Заклади культури повинні забезпечувати комфортні умови перебування відвідувачів (належне освітлення, температурний режим, зручні місця для сидіння, чистота та порядок
	Інфраструктура	Наявність зручних паркінгів, гардеробів, санітарних вузлів, зон відпочинку, закладів громадського харчування в межах культурних закладів
Ефективність	Досягнення поставлених цілей	Оцінка якості культурних послуг також включає аналіз досягнутих результатів у порівнянні з запланованими цілями та завданнями (наприклад, кількість відвідувачів, рівень задоволеності аудиторії, вплив на культурний розвиток громади)
	Раціональне використання ресурсів	Ефективність використання фінансових, людських і матеріальних ресурсів також є важливим критерієм якості
Відкритість та прозорість	Інформаційна відкритість	Заклади культури мають забезпечувати доступ до інформації про свої послуги, програми, тарифи, правила відвідування, а також мати зворотний зв'язок з громадськістю
	Прозорість діяльності	Діяльність закладів культури повинна бути прозорою, з чітким дотриманням законодавства, етичних норм та процедур

Зворотний зв'язок та участь громади	Оцінка задоволеності	Регулярне проведення опитувань серед відвідувачів для оцінки їх задоволеності послугами та врахування їхніх пропозицій
	Врахування потреб громади	Залучення громадськості до планування та організації культурних заходів через громадські консультації, зустрічі, фокус-групи
Соціальна значущість	Інклюзивність	Заклади культури повинні бути доступними для всіх соціальних груп, включаючи осіб з інвалідністю, національні меншини, дітей і молодь
	Сприяння культурному розвитку	Послуги закладів культури мають сприяти збереженню культурної спадщини, розвитку національної ідентичності, популяризації культурних цінностей та естетичного виховання
	Психологічна підтримка. Реінтеграція ветеранів	Заклади культури діють як центри психологічної реабілітації та правової допомоги ВПО, сім'ям військовослужбовців, ветеранам, членам громади. Фіксація злочинів ворога (запис історій, фактів, фото- та відеофіксація)

Джерело: складено автором

Продовження додатку Д

Таблиця 3.4. Основні джерела та методи збору даних

Метод	Опис	Цілі	Переваги	Приклад даних	Обмеження
Офіційна статистика	Використання вже наявної інформації від державних установ (Держстат, МКСК, обласних управлінь культури, органів місцевого самоврядування)	Збір статистичних даних	Доступність	Кількість закладів культури	Не охоплює суб'єктивні аспекти якості
			Регулярне оновлення	Кількість працівників	Часто відсутня деталізація на рівні територіальних громад
			Репрезентативність	Обсяги фінансування	
				Кількість відвідувань	
Анкетне опитування	Збір первинних даних шляхом опитування населення або фахівців сфери культури за розробленою анкетною із застосуванням методів онлайн-опитування (Google Forms, Survey Monkey), паперових анкет. Телефонного або польового інтерв'ю	Виявлення рівня задоволеності культурними послугами	Охоплює суб'єктивну оцінку населення	Кількість отримувачів культурних послуг	Залежить від правильності вибірки
			Дозволяє вивчити поведінкові моделі	Кількість отриманих послуг	Потребує ресурсів (час, кошти, персонал)
		Вивчення потреб територіальної громади	Придатне для виявлення прихованих проблем	Кількість запитів на нові послуги	Можливі спотворення у відповідях
		Отримання оцінки якості інфраструктури, персоналу, подій тощо		Кількість задоволених споживачів наданими послугами	

Експертне інтерв'ювання	Проведення глибоких інтерв'ю(індивідуальне інтерв'ю, фокус-групи) з фахівцями у сфері культури: керівниками закладів, представниками влади, громадських організацій	Глибоке розуміння управлінських, стратегічних і структурних аспектів	Дає глибоких аналітичні дані	Кількісні показники за темою інтерв'ю	Суб'єктивність
		Виявлення проблем, що не фіксуються статистикою	Дозволяє оцінити перспективи розвитку		Обмежене охоплення
			Сприяє формуванню партнерств між акторами		
Контент – аналіз звітної документації	Аналіз планів, звітів, стратегій, програм, бюджетів закладів культури, таблиць	Оцінка стратегічного та фінансового забезпечення	Об'єктивність	Кількісні показники за темою аналізу	Часто носить формальний характер
		Виявлення потенціалу розвитку	Деталізація планів і заходів		Не завжди відповідає реальному стану справ
		Вивчення спрямованості діяльності			
Моніторинг цифрових ресурсів	Збір даних із сайтів, соціальних мереж, платформ електронних квитків, онлайн-трансляцій	Аналіз цифрової активності закладів культури	Оперативність	Кількість підписників, переглядів, онлайн-заходів	Не охоплює офлайн-користувачів
			Охоплення нових форматів		
		Вивчення нових форматів надання послуг (онлайн – заняття, віртуальні послуги)	Легкість в автоматизації	Активність коментарів, відгуків	Не завжди дає повне уявлення про якість
				Доступність контенту для людей з інвалідністю	

		Оцінка рівня комунікації з аудиторією			
Спостереження	Безпосереднє відвідування культурних заходів або закладів культури із фіксацією умов поведінки учасників, наявності бар'єрів	Оцінка атмосфери, доступності, організації	Дає «живе» уявлення про ситуацію	Наявність конфліктних ситуацій	Потребує часу для підготовки
		Фіксація неврахованих аспектів (бар'єри, інклюзія, ставлення персоналу)	Дає можливість виявити невідповідності між звітами та реальністю	Фіксація випадків неможливості відвідання заходів/закладів культури людей з обмеженими фізичними можливостями	Суб'єктивність інтерпретації

Джерело: складено автором

Продовження додатку Д

Таблиця 3.6. Основні підходи до управління сферою культури, що застосовуються на місцевому рівні

№	Назва підходу	Основні завдання
1	Адміністративний	Дотримання нормативно-правових актів, планування, контроль і координація культурної діяльності з боку державних або публічних органів влади
2	Системний	Розгляд культурної сфери територіальних громад як єдиного комплексу взаємопов'язаних елементів – органи місцевого самоврядування, заклади культури, громадськість, бізнес, місцеві жителі
3	Стратегічний	Фокус на розробку стратегій і програм для підтримки та розвитку культурних ініціатив, збереження культурної спадщини та сприяння доступу до культури
4	Проектний	Використання методів управління проєктами для реалізації культурних заходів, фестивалів, виставок та інших ініціатив. Планування, організація, виконання та оцінка проєктів
5	Ресурсний	Ефективне використання фінансових, людських та матеріальних ресурсів для забезпечення сталого розвитку культурних інституцій та організацій
6	Маркетинговий	Аналіз потреб аудиторії, просування культурного продукту, брендинг і розвиток лояльності споживачів культурних послуг
7	Соціально-орієнтований	Залучення громади, інклюзії, розвиток участі у культурному житті різних соціальних груп
8	Мережевий (кооперативний)	Налагодження співпраці між різними культурними установами, державними органами,

приватним сектором та громадськістю для
досягнення спільних цілей

9 Інноваційний

Використання нових технологій та методів для
залучення аудиторії, покращення управлінських
процесів, просування культурних продуктів і
послуг

Джерело: складено автором

Продовження додатку Д

Таблиця 3.7. Кількість працівників культури і мистецтв, які підвищили кваліфікацію у Центрі неперервної культурно-мистецької освіти у 2022-2024 роках

Зміни у Календарному плані впродовж березня-червня 2022 року
(початок повномасштабного вторгнення рф в Україну)

Місяць	Календарний план (січень 2022 року) Заплановано груп (осіб)	Календарний план (березень 2022 року) Виконано груп (осіб)
березень	21 (424)	0
квітень	19 (480)	5 (147)
травень	15 (296)	12 (632)
червень	10 (170)	9 (284)
Разом	65 груп (1370 осіб)	26 груп (1063 осіб)

**Звіт про проведені навчання у
Центрі неперервної культурно-мистецької освіти у 2024 році**

№ п\	Місяць	План *		Звіт **	
		Кількість груп	Кількість слухачів	Кількість груп	Кількість слухачів
1.	Січень	3	102	3	109
2.	Лютий	6	314	6	281
3.	Березень	9	384	8	331
4.	Квітень	14	485	14	432
5.	Травень	9	375	9	395
6.	Червень	11	440	11	529
7.	Вересень	9	335	7	311
8.	Жовтень	13	380	13	314
9.	Листопад	6	160	7	242
10.	Грудень	1	25	1	56
Разом		81		79	
Усього за рік			3 000		3 000

* Планові показники надаються згідно Календарного плану

** Звітні показники надаються за фактом набору і випуску груп і слухачів

Джерело: Звіт ЦНКМО про роботу за 2022 рік [69]

РІШЕННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У СФЕРІ КУЛЬТУРИ

1.1.



УКРАЇНА
ВИСОЧАНСЬКА С-ЩЕПІЩНА РАДА
ХАРКІВСЬКОГО РАЙОНУ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ
LVІ (позачергова) сесія VIII скликання

Р І Ш Е Н Н Я

від 09 липня 2025 року

селище Високій

Про внесення змін та доповнень до Програми розвитку КЗ «ПУБЛІЧНА БІБЛІОТЕКА ВИСОЧАНСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ ХАРКІВСЬКОГО РАЙОНУ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ» на 2025-2028 роки

Розглянувши пропозицію директора КОМУНАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ «ПУБЛІЧНА БІБЛІОТЕКА ВИСОЧАНСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ ХАРКІВСЬКОГО РАЙОНУ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ» Надії ФЕДОРОВОЇ про необхідність внесення змін та доповнень до Програми розвитку КЗ «ПУБЛІЧНА БІБЛІОТЕКА ВИСОЧАНСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ ХАРКІВСЬКОГО РАЙОНУ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ» на 2025-2028 роки, затвердженої рішенням XLVII (позачергової) сесії Височанської селищної ради VIII скликання від 31 жовтня 2024 року, враховуючи висновки постійної комісії з питань фінансів, бюджету, соціально - економічного розвитку, інвестицій, підприємництва та міжнародного співробітництва, селищна рада

В І Р І Ш И Л А:

1. Внести зміни та доповнення до Програми розвитку КЗ «ПУБЛІЧНА БІБЛІОТЕКА ВИСОЧАНСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ ХАРКІВСЬКОГО РАЙОНУ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ» на 2025-2028 роки, затвердженої рішенням XLVII (позачергової) сесії Височанської селищної ради VIII скликання від 31 жовтня 2024 року, а саме:

- 1.1. Пункт 9 додатку до розділу VII викласти в новій редакції:
«Послуги з поточного ремонту і обслуговування комп'ютерної та організаційної техніки (заправка і відновлення картриджів) з обсягом фінансування на 2025 рік 42,00 тис. грн.
- 1.2. Пункт 37 додатку до розділу VII викласти в новій редакції:
«Мікшерний пульт» на 2025 рік зняти з фінансування.
- 1.3. Пункт 40 додатку до розділу VII викласти в новій редакції:
«Кондиціонер» з обсягом фінансування на 2025 рік 20,70 тис. грн.
- 1.4. Загальне фінансування на виконання Програми у 2025 році складає 1005,10 тис. гривень.

1.1. _____

2. Контроль за виконанням рішення покласти на постійні комісії Височанської селищної ради з питань освіти, культури, туризму, молоді і спорту, охорони здоров'я, соціального захисту населення та з питань фінансів, бюджету, соціально-економічного розвитку, інвестицій, підприємництва та міжнародного співробітництва.

Селищний голова

Олександр МОРОЗ

1.2.



**УКРАЇНА
ХАРКІВСЬКА ОБЛАСТЬ
ХАРКІВСЬКИЙ РАЙОН
СОЛОНІЦІВСЬКА СЕЛИЩНА РАДА
РІШЕННЯ**

**XLIX СЕСІЇ
16 лютого 2023 року**

**VIII СКЛИКАННЯ
№ 11**

**Про затвердження Положень про філії
комунального закладу «Центр культури та
дозвілля Солоницівської селищної ради»**

Керуючись статтями 17, 32, 60 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», Законом України «Про культуру», враховуючи рекомендації постійної комісії селищної ради, враховуючи рекомендації постійної комісії селищної ради з ради з питань фінансів, бюджету, планування соціально-економічного розвитку, інвестицій та міжнародного співробітництва, селищна рада селищна рада

ВИРІШИЛА:

1. Затвердити Положення про Полівський сільський клуб-філію комунального закладу «Центр культури та дозвілля Солоницівської селищної ради» (додаток 1).
2. Затвердити Положення про Гаврилівський сільський клуб-філію комунального закладу «Центр культури та дозвілля Солоницівської селищної ради» (додаток 2).
3. Затвердити Положення про Протопопівський сільський клуб-філію комунального закладу «Центр культури та дозвілля Солоницівської селищної ради» (додаток 3).
4. Затвердити Положення про Григорівський сільський клуб-філію комунального закладу «Центр культури та дозвілля Солоницівської селищної ради» (додаток 4).

5. Затвердити Положення про Подвірський сільський клуб-філію комунального закладу «Центр культури та дозвілля Солоницівської селищної ради» (додаток 5).

6. Затвердити Положення про Пересічанський сільський Будинок культури-філію комунального закладу «Центр культури та дозвілля Солоницівської селищної ради» (додаток 6).

7. Контроль за виконання даного рішення покласти на постійну комісію селищної ради з питань фінансів, бюджету, планування соціально-економічного розвитку, інвестицій та міжнародного співробітництва, селищна рада (С. ЦИМБАЛ).

Селищний голова

Андрій ЛИТВИНОВ

Додаток 1

до рішення XLIX сесії
Солоницівської селищної ради VIII
засідання від 16 лютого 2023 року
№ 11

Положення
про Полівський сільський клуб-філію
комунального закладу «Центр культури та дозвілля
Солоницівської селищної ради»

1. Загальні положення

1.1. Полівський сільський клуб-філія комунального закладу «Центр культури та дозвілля Солоницівської селищної ради» (далі – Клубний заклад) є відокремленим підрозділом комунального закладу «Центр культури та дозвілля Солоницівської селищної ради» (далі – Центр), діяльність якого спрямована на створення, розповсюдження та популяризацію культурних надбань; задоволення культурно-дозвіллевих потреб населення Солоницівської селищної ради.

1.2. Засновником Клубного закладу є Солоницівська селищна територіальна громада, в особі Солоницівської селищної ради (код ЄДРПОУ 04398821; місцезнаходження: 62370, Україна, Харківська область, Харківський район, селище міського типу Солоницівка, вулиця Визволителів, будинок 6 (далі – Засновник).

1.3. Повне найменування українською мовою: Полівський сільський клуб – філія комунального закладу «Центр культури та дозвілля Солоницівської селищної ради»
Скорочене найменування українською мовою: Полівський сільський клуб.
Місцезнаходження: Україна, 62350, Харківська область, Харківський район, с. Польова, пл. Перемоги, 1.

1.4. Клубний заклад є бюджетною неприбутковою організацією і в своїй діяльності керується Конституцією України, Законом України «Про культуру», Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні», рішеннями Солоницівської селищної ради, наказами Відділу освіти, культури, молоді та спорту Солоницівської селищної ради, наказами комунального закладу «Центр культури та дозвілля Солоницівської селищної ради», даним Положенням та іншими нормативно-правовими актами, що регулюють діяльність у галузі культури.

1.5. Метою створення Клубного закладу є задоволення культурних потреб населення Солоницівської громади .

1.6. Функціями Клубного закладу є культурно-творча, виховна, пізнавальна, розважальна.

1.7. Головними завданнями діяльності Клубного закладу є:

- розвиток жанрів самодіяльної народної творчості, аматорського мистецтва, народних художніх промислів;
- створення та організація діяльності клубних формувань (творчих колективів, гуртків, студій, любительських об'єднань, клубів за інтересами);
- вивчення культурних запитів та розкриття творчого потенціалу різновікових груп населення;
- підтримка соціально важливих культурних ініціатив;
- впровадження нових форм організації дозвілля відповідно до потреб населення приділяючи особливу увагу дітям та молоді.

1.8. Головними напрямками роботи Клубного закладу є:

- збереження і розвиток української культури, а також культур інших національних груп, що проживають на території громади;
- популяризація культурної спадщини, як національної культури.

1.9. Предметом діяльності Клубного закладу є:

- створення та організація діяльності творчих колективів, гуртків, студій, любительських об'єднань та клубів за інтересами, інших клубних формувань;
- організація і проведення конкурсів, виставок та інших форм показу результатів творчої діяльності клубних формувань закладу;
- проведення спектаклів, концертів, інших театральних-видовищних заходів, у тому числі за участю професійних творчих колективів та окремих виконавців;
- організація та проведення масових театралізованих свят, народних гулянь, обрядів, відповідно до місцевих звичаїв і традицій;

- організація дозвілля для різновікових груп населення, у тому числі проведення вечорів відпочинку, молодіжних балів, карнавалів, дитячих ранків та інших розважальних програм.

2. Організаційно-правові засади діяльності Клубного закладу

2.1. Клубний заклад створено відповідно до нормативів забезпечення населення клубними закладами.

2.2. Засновник забезпечує функціонування та розвиток Клубного закладу.

2.3. Створення, реорганізація та ліквідація Клубного закладу здійснюється відповідно до чинного законодавства України.

3. Структура та основні принципи діяльності Клубного закладу

3.1. Структурними складовими Клубного закладу, можуть бути формування (творчі колективи, гуртки, студії, курси, любительські об'єднання інші ініціативні утворення).

3.2. Структура Клубного закладу визначається завданнями, напрямками та змістом його діяльності, місцевими умовами й можливостями.

3.3. Клубний заклад планує свою діяльність відповідно до основних завдань Центру, культурних потреб населення, виходячи з творчих можливостей та фінансових ресурсів, забезпечуючи виконання державної політики у сфері культури.

3.4 Культурно-освітня, виховна, організаційно-масова дозвіллева робота в клубному закладі здійснюється диференційовано з використанням різних організаційних форм роботи: гурткова робота, індивідуальні заняття, конкурси, огляди, концерти, фестивалі, а також з використанням інших форм, передбачених цим Положенням.

3.5. Клубний заклад може організовувати роботу клубних формувань, творчих об'єднань у приміщеннях інших закладів та установ відповідно до укладених угод між Центром та відповідним закладом.

3.6. Клубний заклад може залучати до участі в організаційно-масових заходах заклади дошкільної освіти, заклади загальної середньої освіти та інші організації (за згодою).

3.7. Клубний заклад може брати участь у культурно-масових заходах, фестивалях різного рівня за погодженням з Центром.

3.8. Працівники Клубного закладу мають право проходити курси підвищення кваліфікації.

3.9. Атестація працівників Клубного закладу здійснюється атестаційною комісією, затвердженою наказом начальника Відділу освіти, культури, молоді та спорту Солоницівської селищної ради, згідно чинного законодавства.

4. Управління Клубним закладом

4.1. Органом управління Клубного закладу є комунальний заклад «Центр культури та дозвілля Солоницівської селищної ради».

4.2. Керівництво Клубним закладом здійснюється завідувачем, який призначається на посаду і звільняються з посади наказом директора Центру.

4.3. Працівники Клубного закладу призначаються на посади і звільняються з посад директором Центру згідно чинного законодавства.

4.4. Завідувач Клубного закладу:

- дотримується положень чинного законодавства України;
- вирішує питання діяльності Клубного закладу;
- здійснює керівництво колективом Клубного закладу, забезпечує добір кадрів, створює належні умови для підвищення їх фахового рівня;
- забезпечує контроль за виконанням планів, програм, культурно-дозвіллевих заходів, організаційно-масової роботи закладу, його клубних формувань, створює необхідні умови для розвитку народної творчості, культурно-дозвіллевої діяльності відповідно до потреб населення;
- відповідає перед Засновником та Центром за результати діяльності Клубного закладу;
- несе відповідальність за виконання покладених на заклад завдань, стан і збереження майна, переданого в оперативне управління Клубного закладу;
- подає статистичну звітність за формами та у терміни, встановленими Центром ;
- подає річні плани культурно-масової роботи та репертуар колективів народної творчості на наступний рік та звіт про проведену культурно-масову роботу за минулий рік у Центр;
- подає інші види інформації та звітності до Центру.

4.5. Посадові інструкції працівників Клубного закладу розробляються Центром та затверджуються директором Центру.

5. Фінансово-господарська діяльність Клубного закладу

5.1. Фінансово-господарська діяльність Клубного закладу здійснюється відповідно до законодавства України та цього Положення.

5.2. Джерелами фінансування Клубного закладу є:

- кошти державного та місцевих бюджетів;
- кошти, одержані від надання платних послуг відповідно до чинного законодавства України;

- добровільні грошові внески, кошти, отримані Клубним закладом з додаткових джерел фінансування, які використовуються для провадження діяльності, передбаченої Положенням.

- додаткові джерела фінансування та інші надходження, не заборонені законодавством України.

5.4. Клубний заклад у процесі провадження фінансово-господарської діяльності має право:

- користуватися майном, наданим засновником, відповідно до законодавства та Положення;

- виконувати інші дії, що не суперечать законодавству України та цьому Положенню.

5.5. Матеріально-технічна база Клубного закладу включає приміщення, обладнання, земельні ділянки, рухоме і нерухоме майно, що перебуває в його власності або користуванні.

5.6. Приміщення Клубного закладу перебуває на балансі Засновника.

5.7. Ведення бухгалтерського обліку в Клубному закладі здійснює відділ бухгалтерського обліку та звітності Солоницівської селищної ради. Порядок ведення бухгалтерського обліку та статистичної звітності визначається Засновником.

6. Припинення діяльності Клубного закладу

6.1. Припинення діяльності Клубного закладу здійснюється за рішенням засновника, у встановленому чинним законодавством порядку.

Секретар селищної ради

Наталія КОЛІСНИК

Додаток 2

до рішення XLIX сесії
Солоницівської селищної ради VIII
скликання від 16 лютого 2023 року
№ 11

Положення про Гаврилівський сільський клуб-філію комунального закладу «Центр культури та дозвілля Солоницівської селищної ради»

1. Загальні положення

1.1. Гаврилівський сільський клуб - філія комунального закладу «Центр культури та дозвілля Солоницівської селищної ради» (далі – Клубний заклад) є відокремленим підрозділом комунального закладу «Центр культури та дозвілля Солоницівської селищної ради» (далі – Центр), діяльність якого спрямована на створення, розповсюдження та популяризацію культурних надбань, задоволення культурно-дозвіллевих потреб населення Солоницівської громади.

1.2. Засновником Клубного закладу є Солоницівська селищна територіальна громада, в особі Солоницівської селищної ради (код ЄДРПОУ 04398821; місцезнаходження: 62370, Україна, Харківська область, Харківський район, селище міського типу Солоницівка, вулиця Визволителів, будинок 6 (далі – Засновник).

1.3. Повне найменування українською мовою: Гаврилівський сільський клуб – філія комунального закладу «Центр культури та дозвілля Солоницівської селищної ради». Скорочене найменування українською мовою: Гаврилівський сільський клуб. Місцезнаходження: Україна, 62351, Харківська область, Харківський район, смт Солоницівка, вул. Бузкова, 2.

1.4. Клубний заклад є бюджетною неприбутковою організацією і в своїй діяльності керується Конституцією України, Законом України «Про культуру», Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні», рішеннями Солоницівської селищної ради, наказами Відділу освіти, культури, молоді та спорту Солоницівської селищної ради, наказами комунального закладу «Центр культури та дозвілля Солоницівської селищної ради», даним Положенням та іншими нормативно-правовими актами, що регулюють діяльність у галузі культури.

1.5. Метою створення Клубного закладу є задоволення культурних потреб населення Солоницівської громади.

1.6. Функціями клубного закладу є культурно-творча, виховна, пізнавальна, розважальна.

1.7. Головними завданнями діяльності Клубного закладу є:

- розвиток жанрів самодіяльної народної творчості, аматорського мистецтва, народних художніх промислів;
- створення та організація діяльності клубних формувань (творчих колективів, гуртків, студій, любительських об'єднань, клубів за інтересами);
- вивчення культурних запитів та розкриття творчого потенціалу різновікових груп населення;
- підтримка соціально важливих культурних ініціатив;
- впровадження нових форм організації дозвілля відповідно до потреб населення приділяючи особливу увагу дітям та молоді.

1.8. Головними напрямками роботи Клубного закладу є:

- збереження і розвиток української культури, а також культур інших національних груп, що проживають на території громади;
- популяризація культурної спадщини, як національної культури.

1.9. Предметом діяльності Клубного закладу є:

- створення та організація діяльності творчих колективів, гуртків, студій, любительських об'єднань та клубів за інтересами, інших клубних формувань;
- організація і проведення конкурсів, виставок та інших форм показу результатів творчої діяльності клубних формувань закладу;
- проведення спектаклів, концертів, інших театральних-видовищних заходів, у тому числі за участю професійних творчих колективів та окремих виконавців;
- організація та проведення масових театралізованих свят, народних гулянь, обрядів, відповідно до місцевих звичаїв і традицій;
- організація дозвілля для різновікових груп населення, у тому числі проведення вечорів відпочинку, молодіжних балів, карнавалів, дитячих ранків та інших розважальних програм.

2. Організаційно-правові засади діяльності Клубного закладу

2.1. Клубний заклад створено відповідно до нормативів забезпечення населення клубними закладами.

2.2. Засновник забезпечує функціонування та розвиток Клубного закладу.

2.3. Створення, реорганізація та ліквідація Клубного закладу здійснюється відповідно до чинного законодавства України.

3. Структура та основні принципи діяльності Клубного закладу

3.1. Структурними складовими Клубного закладу, можуть бути формування (творчі колективи, гуртки, студії, курси, любительські об'єднання інші ініціативні утворення).

3.2. Структура Клубного закладу визначається завданнями, напрямками та змістом його діяльності, місцевими умовами й можливостями.

3.3. Клубний заклад планує свою діяльність відповідно до основних завдань Центру, культурних потреб населення, виходячи з творчих можливостей та фінансових ресурсів, забезпечуючи виконання державної політики у сфері культури.

3.4 Культурно-освітня, виховна, організаційно-масова дозвіллева робота в Клубному закладі здійснюється диференційовано з використанням різних організаційних форм роботи: гурткова робота, індивідуальні заняття, конкурси, огляди, концерти, фестивалі, а також з використанням інших форм, передбачених цим Положенням.

3.5. Клубний заклад може організовувати роботу клубних формувань, творчих об'єднань у приміщеннях інших закладів та установ відповідно до укладених угод між Центром та відповідним закладом.

3.6. Клубний заклад може залучати до участі в організаційно-масових заходах заклади дошкільної освіти, заклади загальної середньої освіти та інші організації (за згодою).

3.7. Клубний заклад може брати участь у культурно-масових заходах, фестивалях різного рівня за погодженням з Центром.

3.8. Працівники Клубного закладу мають право проходити курси підвищення кваліфікації.

3.9. Атестація працівників Клубного закладу здійснюється атестаційною комісією, затвердженою наказом начальника Відділу освіти, культури, молоді та спорту Солоницівської селищної ради, згідно чинного законодавства.

4. Управління Клубним закладом

4.1. Органом управління Клубного закладу є комунальний заклад «Центр культури та дозвілля Солоницівської селищної ради».

4.2. Керівництво Клубним закладом здійснюється завідувачем, який призначається на посаду і звільняється з посади наказом директора Центру.

4.3. Працівники Клубного закладу призначаються на посади і звільняються з посад директором Центру згідно чинного законодавства.

4.4. Завідувач Клубного закладу:

- дотримується положень чинного законодавства України;
- вирішує питання діяльності Клубного закладу;
- здійснює керівництво колективом Клубного закладу, забезпечує добір кадрів, створює належні умови для підвищення їх фахового рівня;
- забезпечує контроль за виконанням планів, програм, культурно-дозвіллевих заходів, організаційно-масової роботи закладу, його клубних формувань, створює необхідні умови для розвитку народної творчості, культурно-дозвіллевої діяльності відповідно до потреб населення;
- представляє заклад у всіх підприємствах, установах та організаціях і відповідає перед Засновником та Центром за результати діяльності Клубного закладу;
- несе відповідальність за виконання покладених на заклад завдань, стан і збереження майна, переданого в оперативне управління Клубного закладу;
- подає статистичну звітність за формами та у терміни, встановленими Центром;
- подає річні плани культурно-масової роботи та репертуар колективів народної творчості на наступний рік та звіт про проведену культурно-масову роботу за минулий рік у Центр ;

- подає інші види інформації та звітності до Центру.

4.5. Посадові інструкції працівників Клубного закладу розробляються Центром та затверджуються директором Центру.

5. Фінансово-господарська діяльність Клубного закладу

5.1. Фінансово-господарська діяльність клубного закладу здійснюється відповідно до законодавства України та цього Положення.

5.2. Джерелами фінансування Клубного закладу є:

- кошти державного та місцевих бюджетів;
- кошти, одержані від надання платних послуг відповідно до чинного законодавства України;
- добровільні грошові внески, кошти, отримані Клубним закладом з додаткових джерел фінансування, які використовуються для провадження діяльності, передбаченої Положенням.
- додаткові джерела фінансування та інші надходження, не заборонені законодавством України.

5.4. Клубний заклад у процесі провадження фінансово-господарської діяльності має право:

- користуватися майном, наданим Засновником відповідно до законодавства та Положення;
- виконувати інші дії, що не суперечать законодавству України та цьому Положенню.

5.5. Матеріально-технічна база Клубного закладу включає приміщення, обладнання, земельні ділянки, рухоме і нерухоме майно, що перебуває в його власності або користуванні.

5.6. Приміщення Клубного закладу перебуває на балансі Засновника.

5.7. Ведення бухгалтерського обліку в Клубному закладі здійснює відділ бухгалтерського обліку та звітності Солоницівської селищної ради. Порядок ведення бухгалтерського обліку та статистичної звітності визначається Засновником.

6. Припинення діяльності клубного закладу

6.1. Припинення діяльності Клубного закладу здійснюється за рішенням Засновника, у встановленому чинним законодавством порядку.

Секретар селищної ради

Наталія КОЛІСНИК

ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ «РАЗОМ ДО КРАЩОГО»**СОЦІОЛОГІЧНЕ ОПИТУВАННЯ МЕШКАНЦІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ
ГРОМАД УКРАЇНИ****«АНАЛІЗ КУЛЬТУРНИХ ПОТРЕБ НАСЕЛЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ
ГРОМАДИ ТА ОЦІНКА ЯКОСТІ НАДАННЯ ПОСЛУГ
ЗАКЛАДАМИ КУЛЬТУРИ»**

травень-червень 2025 року

Основною функцією закладів культури (бібліотек, музеїв, палаців та будинків культури, центрів культури і дозвілля, народних домів, будинків ремесел, культурно-спортивних комплексів, клубів-бібліотек тощо) є забезпечення умов для реалізації культурних прав громадян, доступу до якісних культурних послуг, а також сприяння розвитку людського потенціалу шляхом стимулювання як створення, так і споживання культурного продукту.

З метою дослідження стану доступності та якості культурних послуг для населення, виявлення основних проблем у їх наданні в умовах воєнного стану в Україні, а також формування пропозицій щодо підвищення ефективності діяльності закладів культури під час воєнних дій і в процесі повоєнного відновлення інфраструктури у найбільш постраждалих територіальних громадах, громадською організацією «Разом до кращого» було проведено соціологічне опитування. Дослідження охопило 103 респонденти віком від 14 до 70 років, які представляли територіальні громади Дніпропетровської, Закарпатської, Київської та Харківської областей, переважно Харківщини (зокрема, Безлюдівську, Височанську, Златопільську, Зміївську, Чугуївську громади та м. Харків). Опитування проводилося

у формі анкетування – як в онлайн-форматі (через Google-форми), так і у паперовому вигляді, на добровільних та анонімних засадах.

Отримані емпіричні дані можуть бути використані для розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення надання культурних послуг на місцевому рівні, упровадження сучасних підходів до організації діяльності закладів культури, підготовки методичних і наукових матеріалів, а також для створення стратегій соціокультурного розвитку територіальних громад та відповідних дорожніх карт.

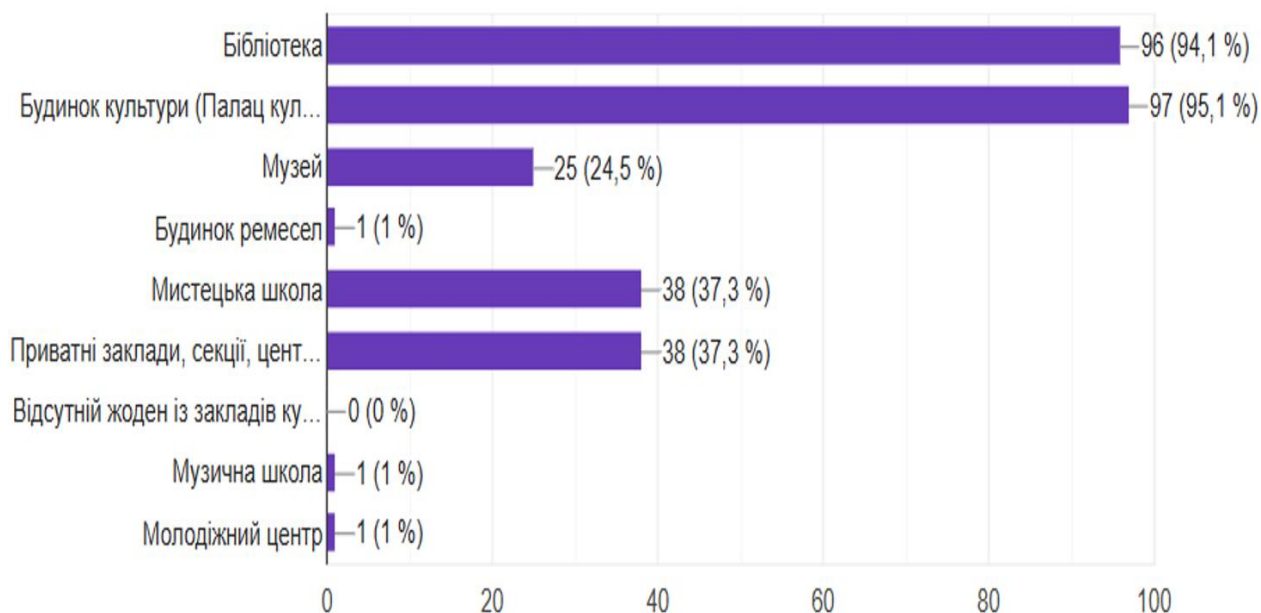
Результати дослідження орієнтовані на фахівців у сфері публічного управління, культурології, соціальних та гуманітарних наук, менеджерів культурної сфери, науково-педагогічних працівників, здобувачів вищої освіти, а також усіх зацікавлених у сучасних культурних процесах та формуванні національної ідентичності в умовах кризових трансформацій і надзвичайних ситуацій.

Наталія ПЛОТНИК,

*Заступник голови правління ГО «Разом до кращого»,
Заслужений працівник культури України*

1. Які заклади культури функціонують на території Вашої громади? (Позначте всі варіанти)

- Бібліотека
- Будинок культури (Палац культури, клуб, Центр культури і дозвілля, народний дім)
- Музей
- Будинок ремесел
- Мистецька школа
- Приватні заклади, секції, центри
- Відсутній жоден із закладів культури
- Інше: _____

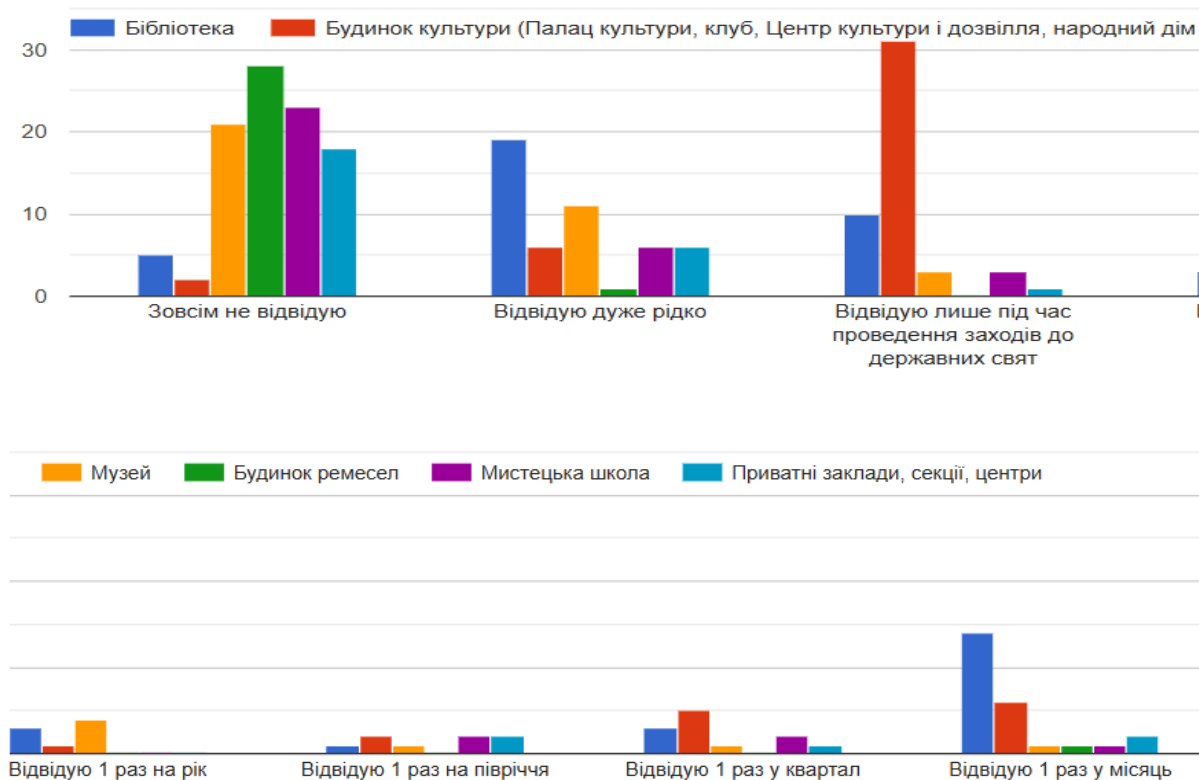


2. Як часто Ви відвідуєте заклад культури, який знаходиться на території Вашого населеного пункту? (Оберіть один варіант відповіді напроти кожного закладу)

Бібліотека, будинок культури (Палац культури, клуб, Центр культури і дозвілля, народний дім), музей, будинок ремесел, мистецька школа, приватні заклади, секції, центри

Варіанти відповіді: Зовсім не відвідую

Відвідую дуже рідко
 Відвідую лише під час проведення заходів до державних свят
 Відвідую 1 раз на рік
 Відвідую 1 раз на півріччя
 Відвідую 1 раз у квартал
 Відвідую 1 раз у місяць
 Відвідую по декілька разів на тиждень
 Відвідую кожного дня
 Відвідую онлайн
 Зовсім не відвідую
 Відвідую дуже рідко
 Відвідую лише під час проведення заходів до державних свят
 Відвідую 1 раз на рік
 Відвідую 1 раз на півріччя
 Відвідую 1 раз у квартал
 Відвідую 1 раз у місяць
 Відвідую по декілька разів на тиждень
 Відвідую кожного дня
 Відвідую онлайн





3. Оберіть відповіді чому саме Ви «зовсім не відвідуєте заклад культури», напроти якого у питанні 2 поставили відповідну позначку ?

Варіанти відповіді:

Знаходиться на далекій відстані від місця проживання

Відсутність транспортного сполучення

Відсутність пандусів, сурдоперекладу, спеціальних програм

Низький рівень проведення заходів

Відсутність професійних керівників

Застаріла матеріальна технічна база

Слабка інтеграція сучасних технологій

Вартість культурних послуг не відповідає фінансовій спроможності

Відсутність пільгових умов для соціально вразливих категорій

Недостатня інформованість про культурні заходи та роботу закладу

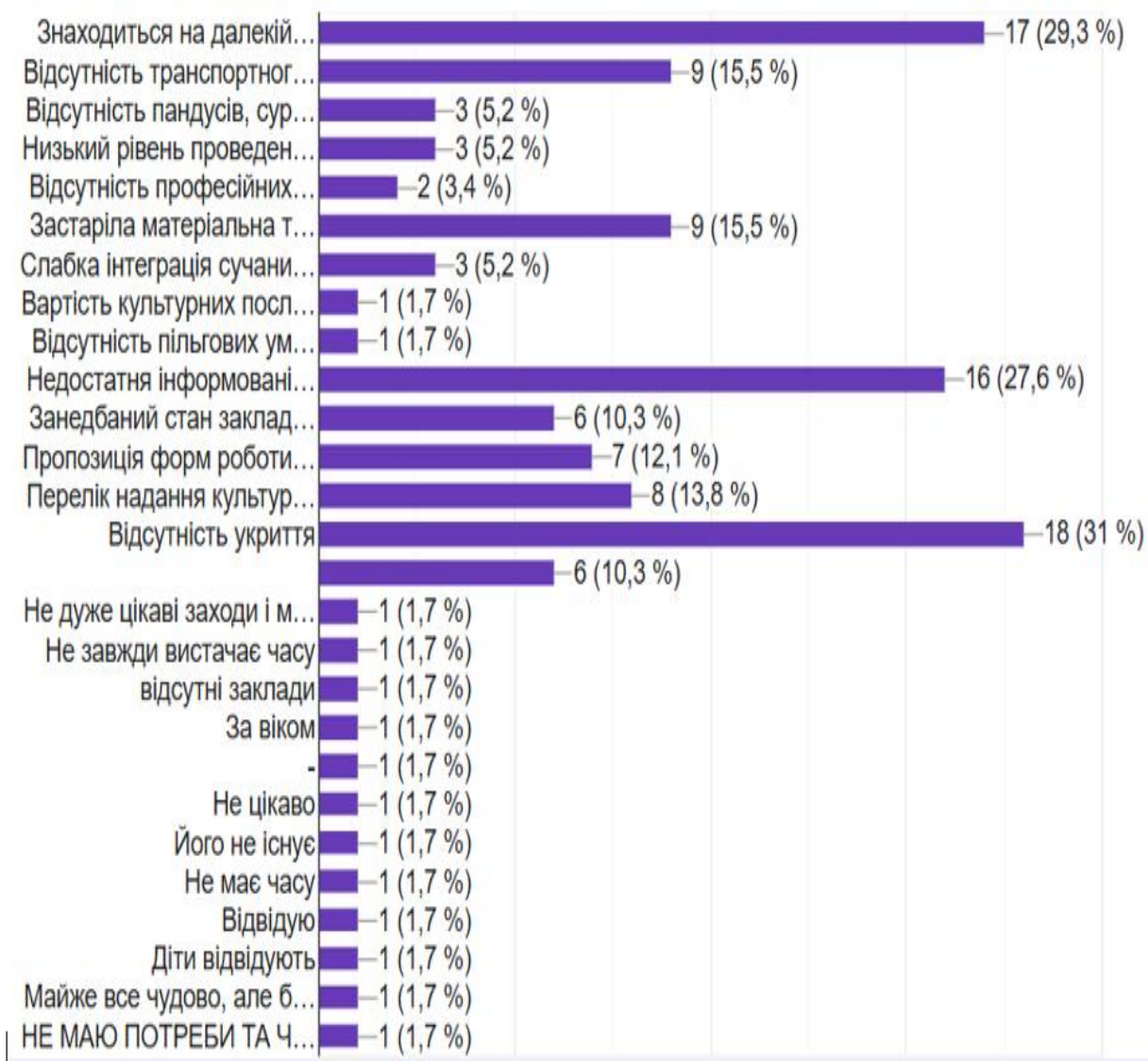
Зanedбаний стан закладу через відсутність коштів на ремонт та модернізацію

Пропозиція форм роботи і культурних послуг залишається недостатньо розвиненою

Перелік надання культурних послуг не відповідає потребам

Відсутність укриття

Інше: _____

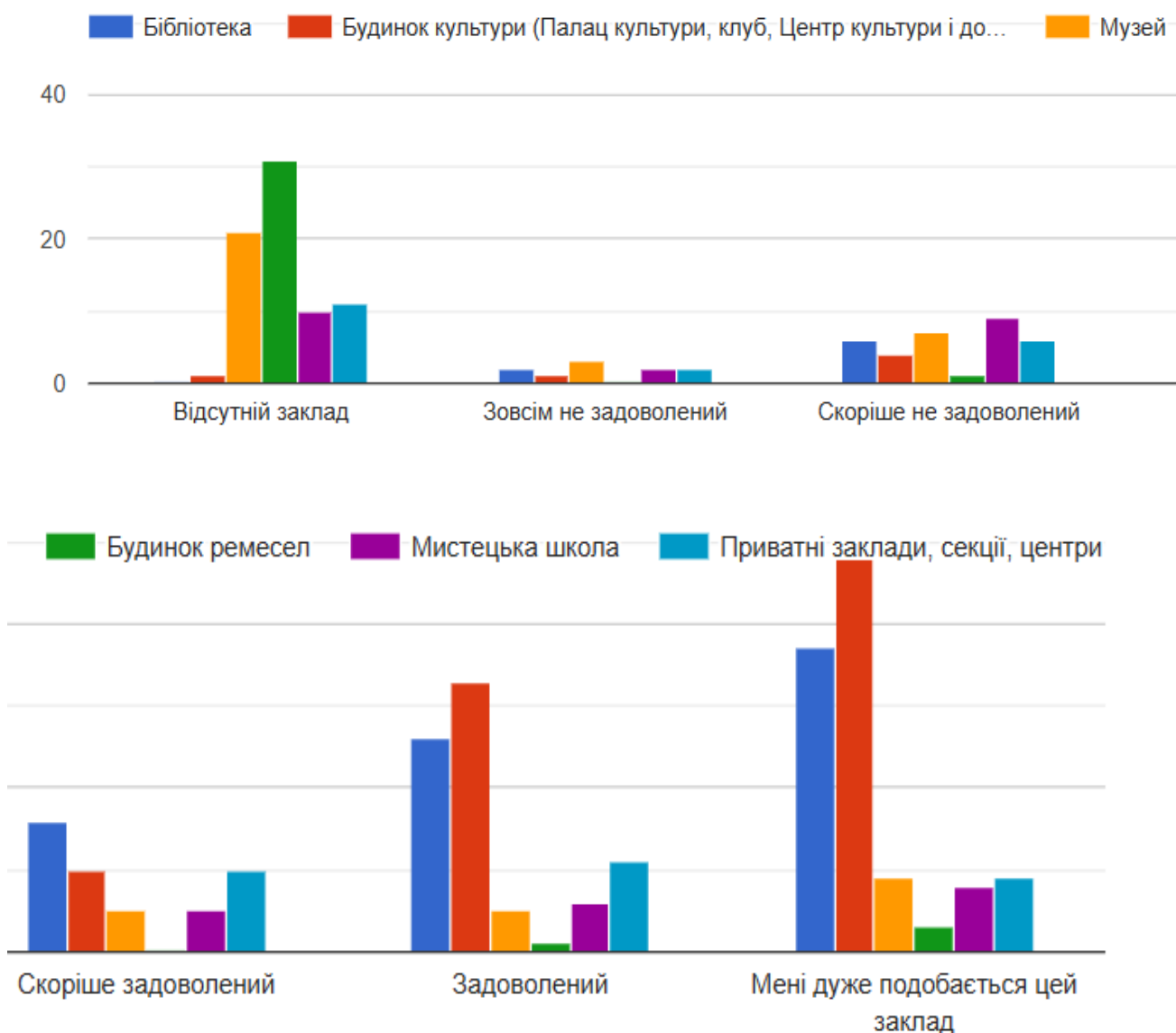


4. Наскільки Ви задоволені роботою закладів культури на території вашої громади? (обрати один варіант відповіді напроти кожного закладу)

Бібліотека, будинок культури (Палац культури, клуб, Центр культури і дозвілля, народний дім), музей, будинок ремесел, мистецька школа, приватні заклади, секції, центри

Варіанти відповіді:

Зовсім не задоволений
 Скоріше не задоволений
 Скоріше задоволений
 Задоволений
 Мені дуже подобається цей заклад
 Відсутній заклад
 Зовсім не задоволений
 Скоріше не задоволений
 Скоріше задоволений
 Задоволений
 Мені дуже подобається цей заклад



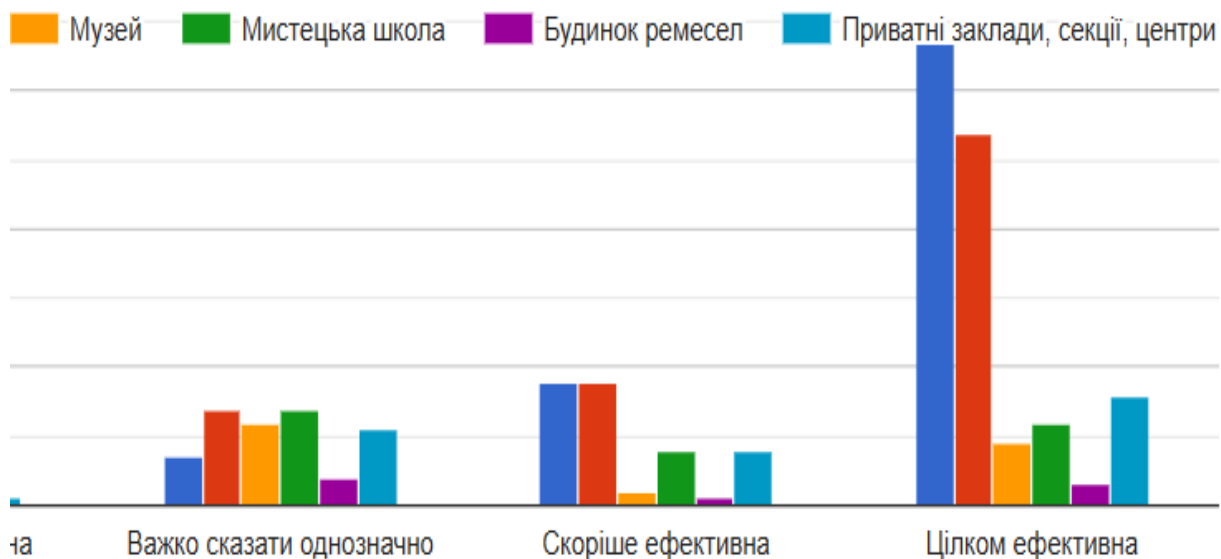
5. Оцініть рівень загальної ефективності роботи закладу культури у Вашому населеному пункті (зробіть одну позначку в рядку кожного функціонуючого на території населеного пункту закладу культури)

Бібліотека , будинок культури (Палац культури, клуб, Центр культури і дозвілля, народний дім), музей, будинок ремесел, мистецька школа, приватні заклади, секції, центри

Варіанти відповіді:

Відсутній заклад
Зовсім неефективна
Скоріше неефективна
Важко сказати однозначно
Скоріше ефективна
Цілком ефективна





6. Які чинники, на Вашу думку, заважають ефективній роботі закладу культури? (Позначте по кожному закладу всі позиції, що вважаєте за потрібне)

Бібліотека , будинок культури (Палац культури, клуб, Центр культури і дозвілля, народний дім), музей, будинок ремесел, мистецька школа, приватні заклади, секції, центри

Варіанти відповіді:

Відсутність закладу

Застаріла матеріально-технічна база закладу

Відсутність капітального ремонту та незадовільний стан приміщень закладу

Відсутність належного фінансового забезпечення

Відсутність сучасної оргтехніки (комп'ютер, факс, ксерокс, тощо)

Некомпетентність працівників закладу

Низька заробітна плата працівників

Відсутність бажання у працівників закладу застосовувати нові форми роботи

Відсутність бажання у працівників закладу змінювати звичний режим роботи

Відсутність ініціатив та креативного мислення у працівників закладу

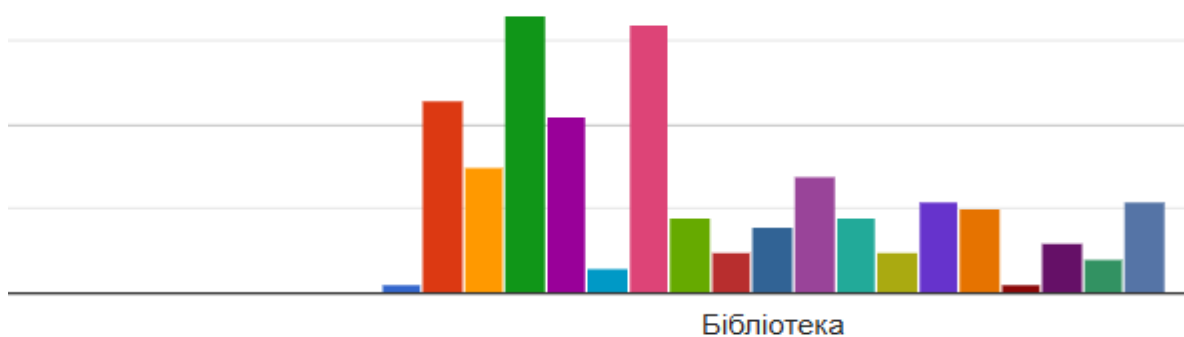
Відсутність необхідних знань щодо написання інвестиційних та грантових проектів

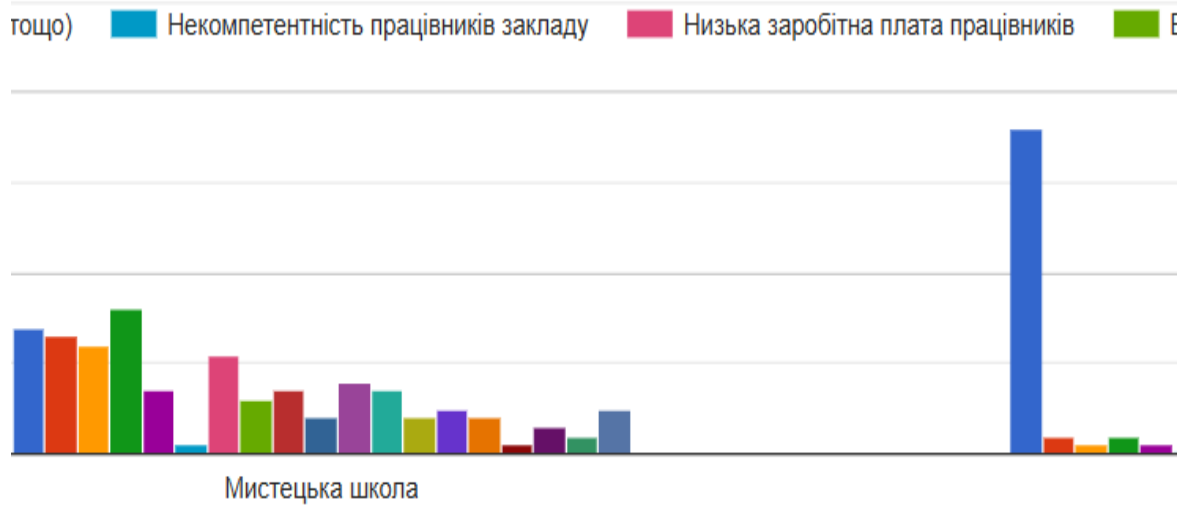
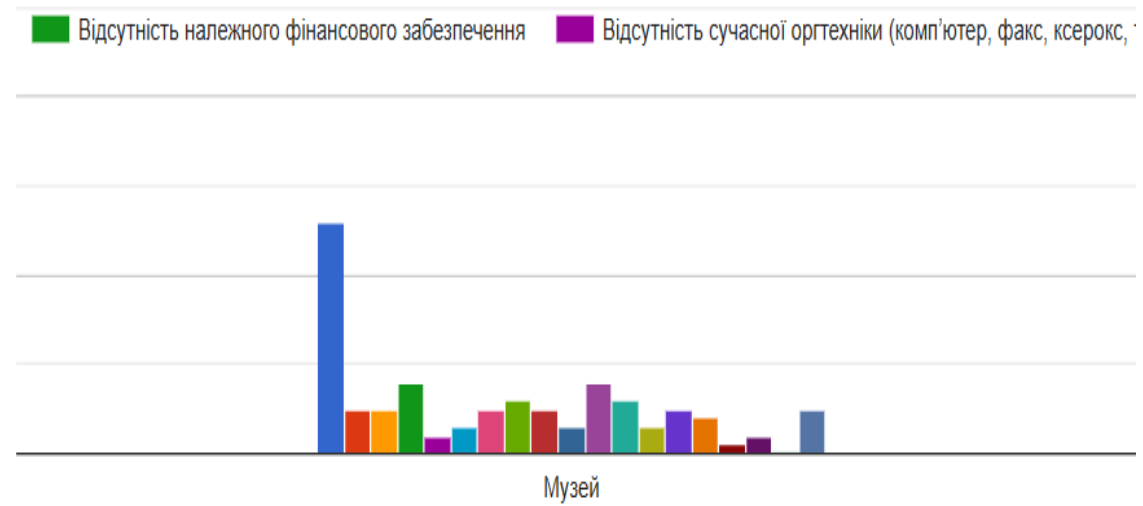
Відсутність бачення розвитку закладу культури як платформи для громадських культурних ініціатив

Відсутність бажання працювати з громадськістю
Пасивність територіальної громади
Відсутність підтримки з боку керівництва громади
Тиск з боку керівництва громади
Недосконалість нормативно-правової бази
Використання в роботі сучасних технологій
Ніщо не заважає роботі закладу

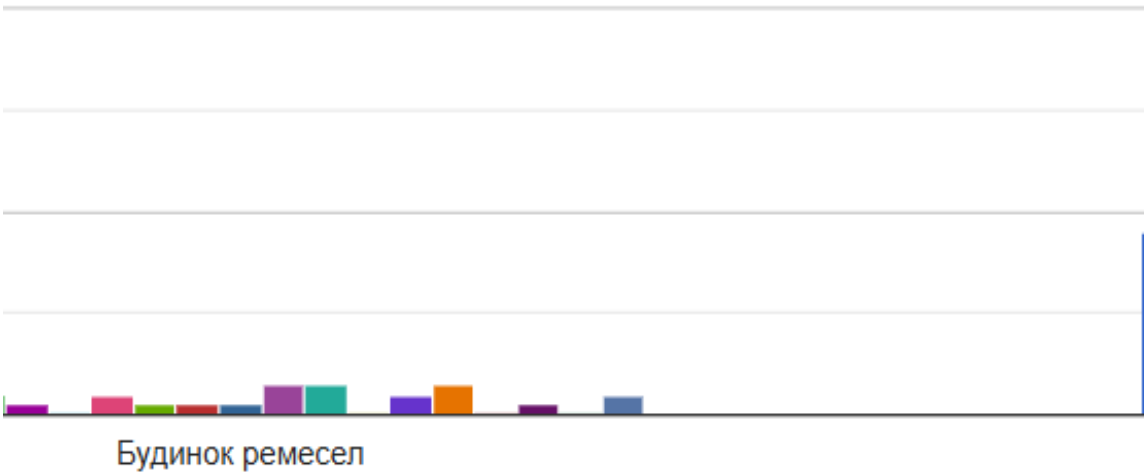


Відсутність капітального ремонту та незадовільний стан приміщень закладу

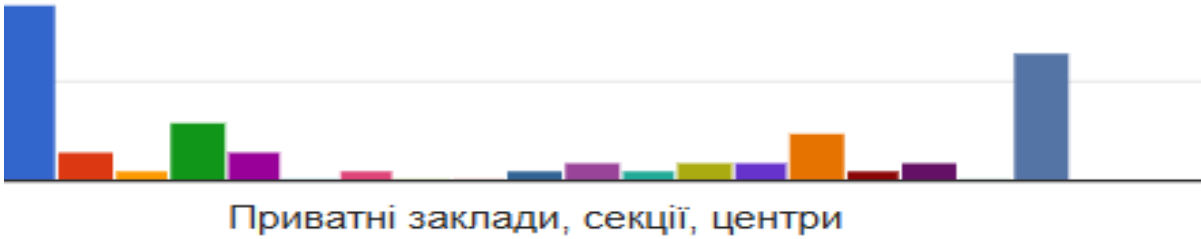




■ Відсутність бажання у працівників закладу застосовувати нові форми роботи

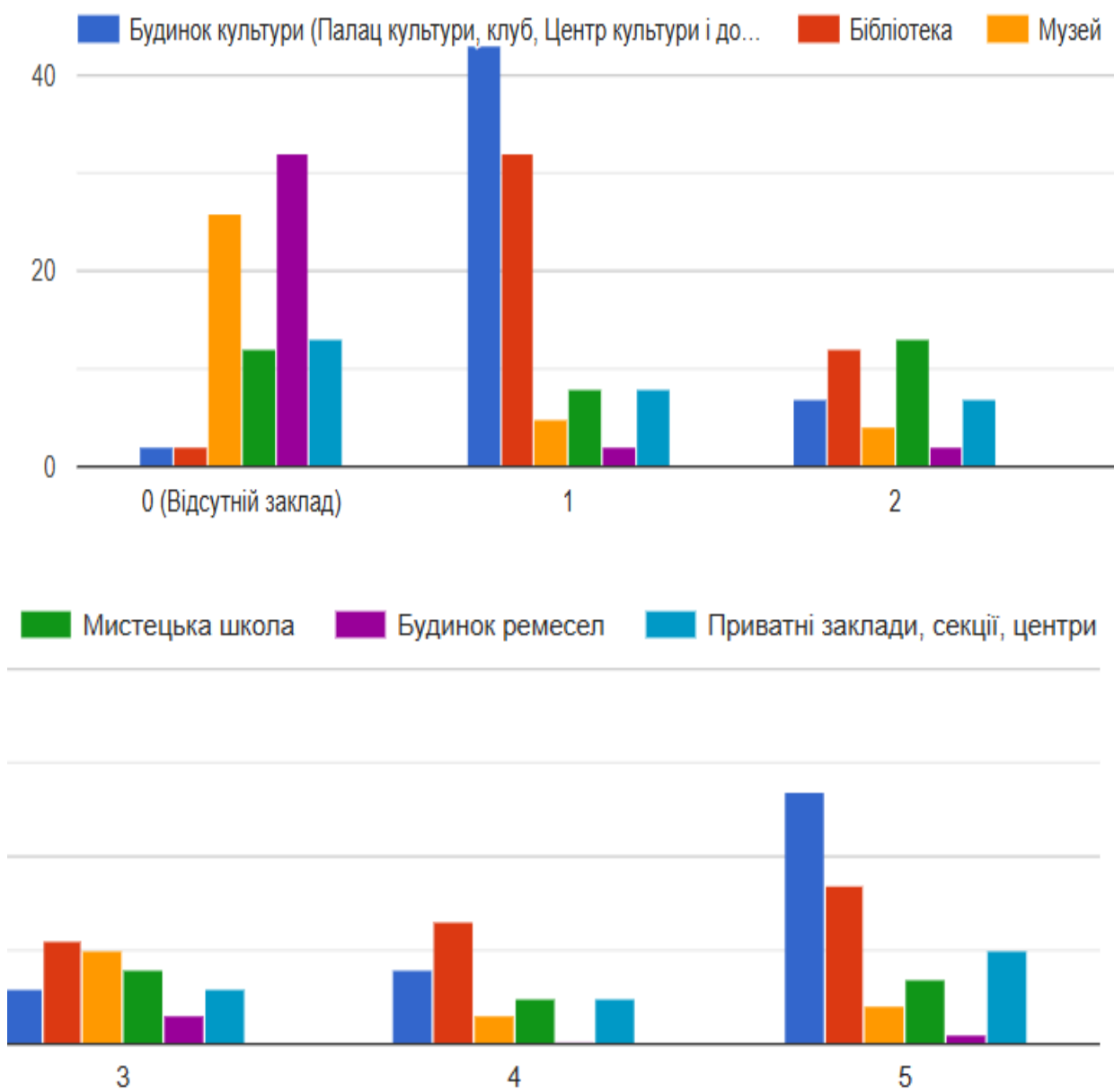


1



7. На Вашу думку, які саме заклади культури громади найбільш відкриті до впровадження нових методів, сучасних технологій та менеджменту, для покращення роботи закладів? *(поставте напроти кожного закладу цифру від 1 до 5 в порядку зростання так, щоб напроти найкращого закладу стояла цифра 1, напроти найгіршого – 5)*

Бібліотека , будинок культури (Палац культури, клуб, Центр культури і дозвілля, народний дім), музей, будинок ремесел, мистецька школа, приватні заклади, секції, центри



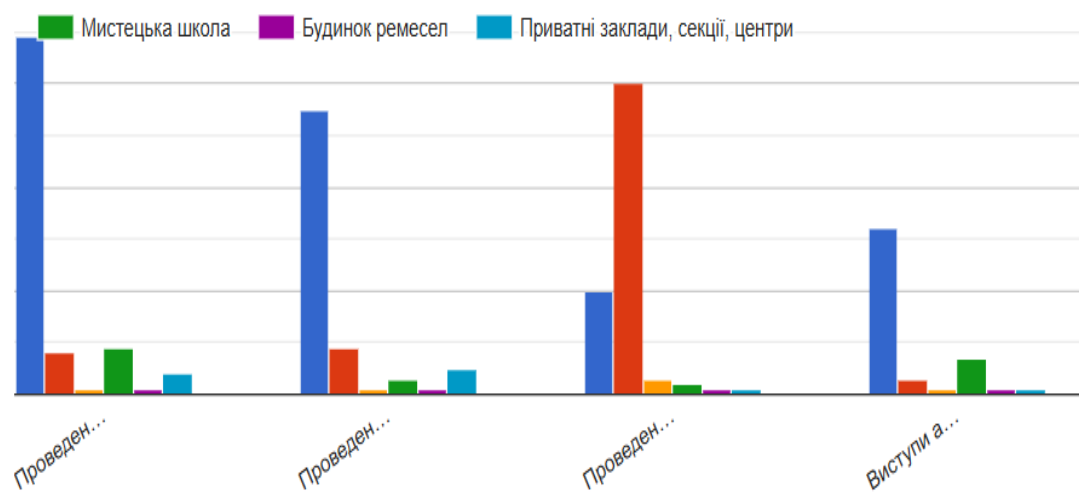
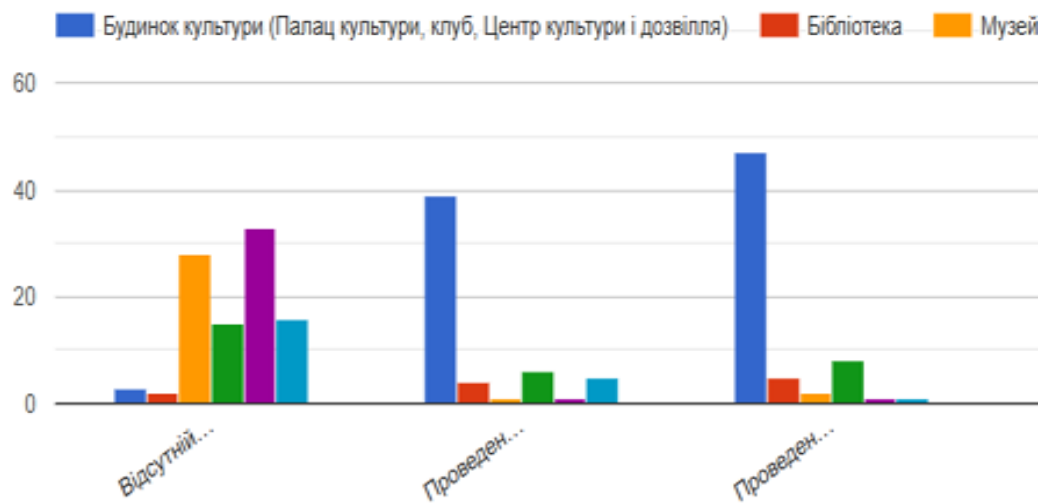
8. Які послуги надаються населенню вашого села (селища, міста) закладами культури? (із наведених послуг позначте всі відомі Вам послуги, які ви отримуєте в кожному закладі, крім тих, що відсутні)

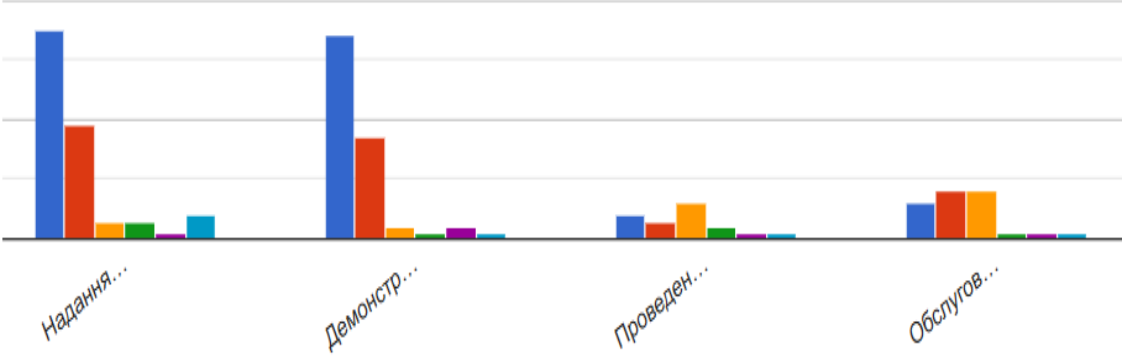
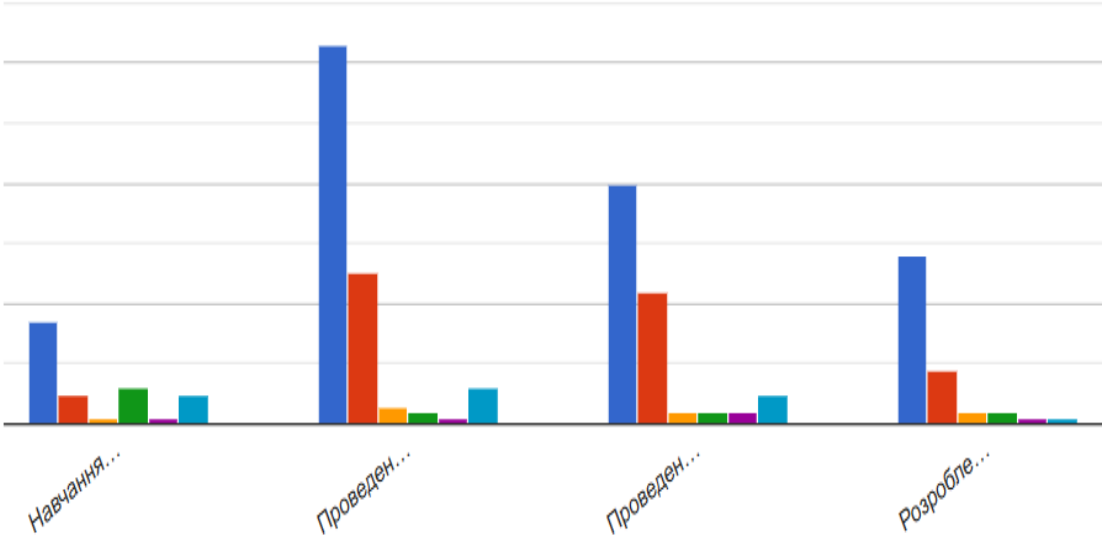
Бібліотека , будинок культури (Палац культури, клуб, Центр культури і дозвілля, народний дім), музей, будинок ремесел, мистецька школа, приватні заклади, секції, центри

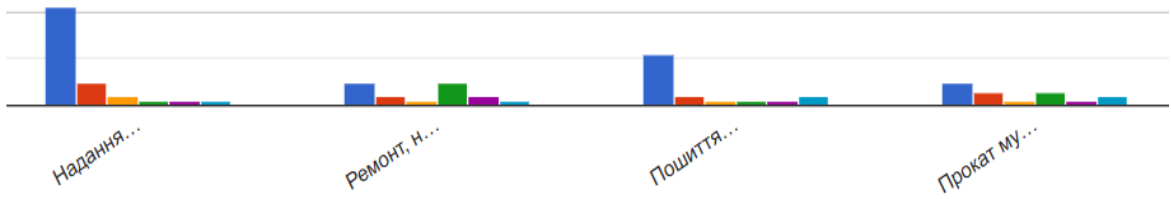
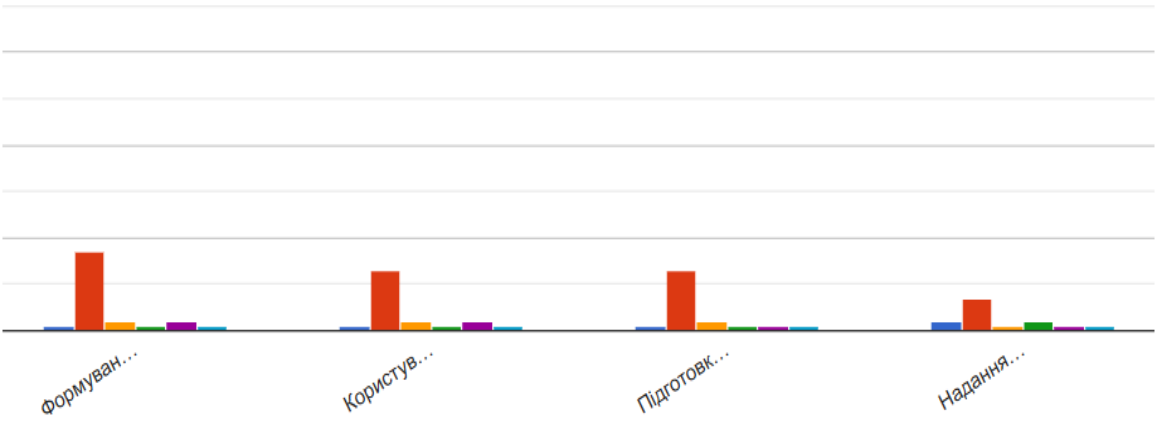
Варіанти відповіді:

- Відсутній заклад
- Проведення вистав, театральних та музичних постановок
- Проведення концертів професіональних колективів, зустрічей з митцями
- Проведення концертів, вистав аматорських колективів
- Проведення фестивалів, конкурсів, свят, спортивно-оздоровчих, обрядових заходів
- Проведення виставок книг, творів образотворчого та декоративно-ужиткового мистецтва, фото робіт, одягу
- Виступи артистичних груп, оркестрів та окремих артистів
- Навчання у студіях, на курсах
- Проведення занять у гуртках, клубних формуваннях
- Проведення занять у любителських об'єднаннях, клубів за інтересами
- Розроблення сценаріїв, постановочна робота і проведення заходів за заявками підприємств, установ, організацій
- Надання послуг з проведення майстер-класів, конференцій, семінарів, виставок і вистав
- Демонстрація відео- і кінофільмів
- Проведення фото-, відео- і кінозйомок окремих експонатів, експозицій, територій та об'єктів музейного типу
- Обслуговування екскурсійних груп і окремих відвідувачів на територіях та у приміщеннях закладів культури (під час огляду виставок, експозицій)
- Формування бібліографічних списків для курсових, дипломних та наукових робіт, каталогів для особистих бібліотек і бібліотек підприємств, організацій
- Користування міжбібліотечним абонементом (пересилання документів), електронна доставка документів
- Підготовка фактографічних, аналітичних, бібліографічних та інших довідок для фізичних та юридичних осіб

- Надання послуг з оформлення електронних реєстраційних документів користувачів бібліотек
- Надання в оренду приміщень закладів культури у разі, коли це не перешкоджає провадженню закладом діяльності у сфері культури
- Ремонт, налаштування і налагодження музичних інструментів, звуко-, світло- та відеоапаратури
- Пошиття театральних, концертних костюмів, взуття, автотранспортні послуги
- Прокат музичних інструментів, культурно-спортивного і туристичного інвентарю, сценічних костюмів, взуття, театального реквізиту
- Фотокопіювання, репродукування, ксерокопіювання, мікрофільмування, мікрокопіювання з книжок, брошур, газет, журналів, музейних експонатів, документів з фондів бібліотек, музеїв
- Виготовлення фонограм концертів і спектаклів
- Проведення спеціальних курсів, семінарів, тренінгів, стажування, підвищення професійної компетентності в іншій формі, що не потребує отримання відповідної ліцензії







9. Які з послуг є найбільш якісними або найгіршими? (Поставите одну позначку напроти послуги, яка на вашу думку надається якісно або найгірше. Кількість відповідей необмежено)

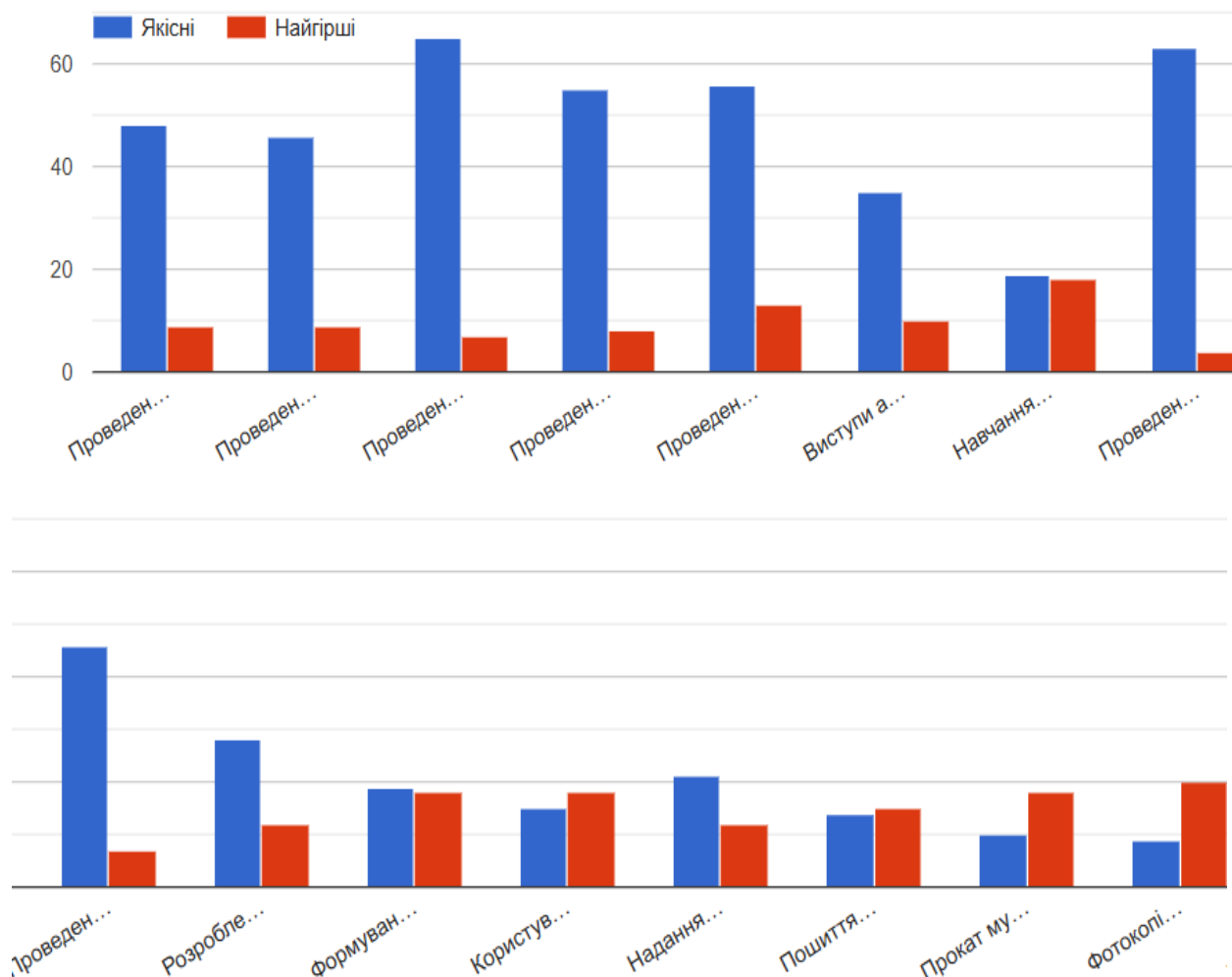
Варіанти відповіді:

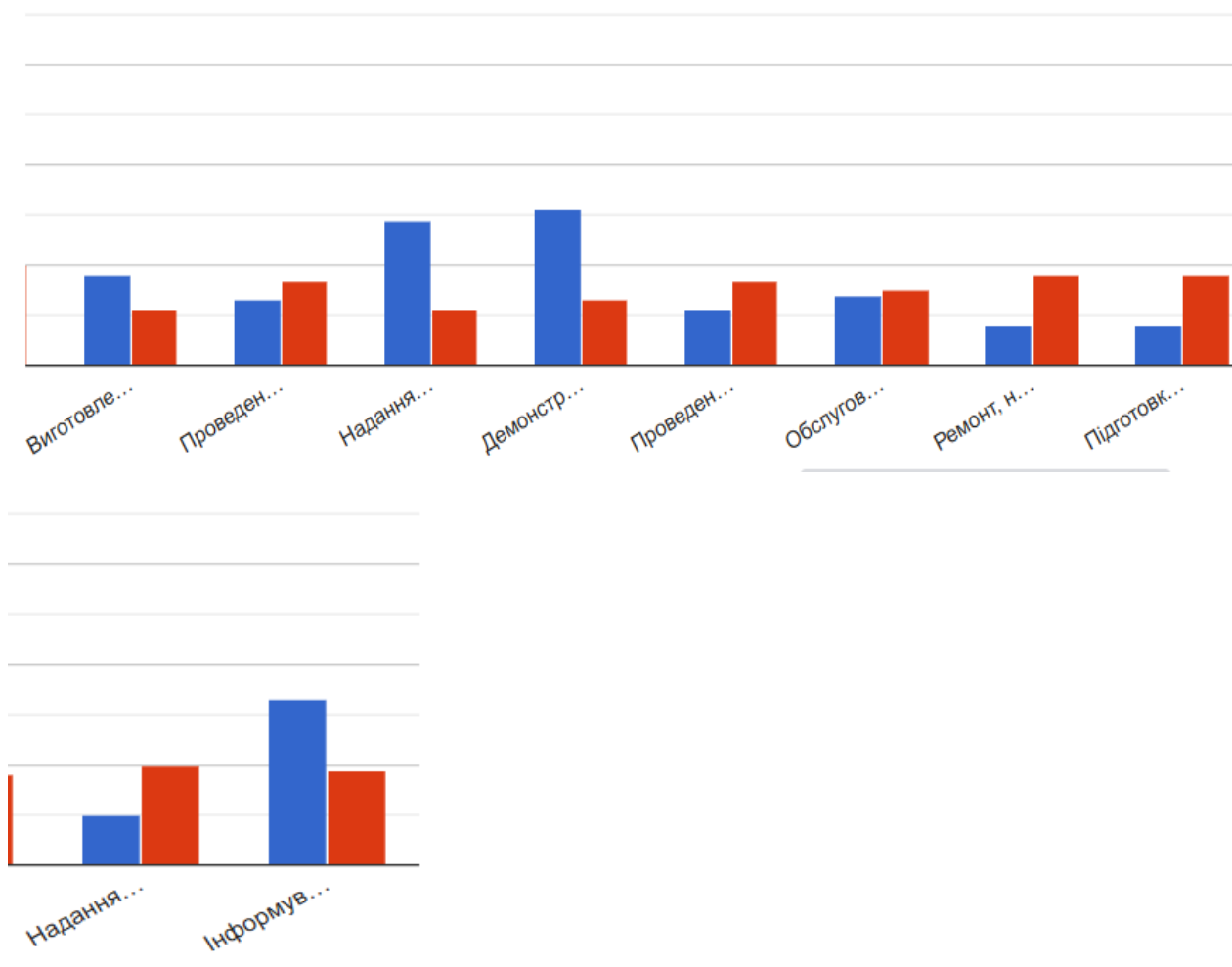
якісні

неякісні

- Проведення вистав, театральних та музичних постановок
- Проведення концертів професіональних колективів, зустрічей з митцями
- Проведення концертів, вистав аматорських колективів
- Проведення фестивалів, конкурсів, свят, спортивно-оздоровчих, обрядових заходів
- Проведення виставок книг, творів образотворчого та декоративно-ужиткового мистецтва, фото робіт, одягу
- Виступи артистичних груп, оркестрів та окремих артистів
- Навчання у студіях, на курсах
- Проведення занять у гуртках, клубних формуваннях
- Проведення занять у любительських об'єднаннях, клубів за інтересами
- Розроблення сценаріїв, постановочна робота і проведення заходів за заявками підприємств, установ, організацій
- Формування бібліографічних списків для курсових, дипломних та наукових робіт, каталогів для особистих бібліотек і бібліотек підприємств, організацій
- Користування міжбібліотечним абонементом (пересилання документів), електронна доставка документів
- Надання в оренду приміщень закладів культури у разі, коли це не перешкоджає провадженню закладом діяльності у сфері культури
- Пошиття театральних, концертних костюмів, взуття, автотранспортні послуги
- Прокат музичних інструментів, культурно-спортивного і туристичного інвентарю, сценічних костюмів, взуття, театального реквізиту
- Фотокопіювання, репродукування, ксерокопіювання, мікрофільмування, мікрокопіювання з книжок, брошур, газет, журналів, музейних експонатів, документів з фондів бібліотек, музеїв
- Виготовлення фонограм концертів і спектаклів

- Проведення спеціальних курсів, семінарів, тренінгів, стажування, підвищення професійної компетентності в іншій формі, що не потребує отримання відповідної ліцензії
- Надання послуг з проведення майстер-класів, конференцій, семінарів, виставок і вистав
- Демонстрація відео- і кінофільмів
- Проведення фото-, відео- і кінозйомок окремих експонатів, експозицій, територій та об'єктів музейного типу
- Обслуговування екскурсійних груп і окремих відвідувачів на територіях та у приміщеннях закладів культури (під час огляду виставок, експозицій)
- Ремонт, налаштування і налагодження музичних інструментів, звуко-, світло- та відеоапаратури
- Підготовка фактографічних, аналітичних, бібліографічних та інших довідок для фізичних та юридичних осіб
- Надання послуг з оформлення електронних реєстраційних документів користувачів бібліотек
- Інформування населення про роботу закладу, на сайті та соц. мережах





10. Яких послуг Вам не вистачає? (напишіть декілька своїх варіантів необхідних послуг)

Відповіді, надані респондентами:

Всього вистачає – 13 (13,39%)

Демонстрація кінофільмів, мультфільмів – 26 (26,78%)

Прокат фільмів – 5 (5,15%)

Автопідвозу для відвідувачів – 78 (80,34%)

Більше різних гуртків – 54 (55,62%)

Розваг для дітей – 62 (63,86%)

Послуг для наймолодших дітей з мамами – 8 (8,24%)

Клубних об'єднань для людей старшого віку (45+) – 27 (27,81%)

Спортивних секцій – 45 (46,35%)

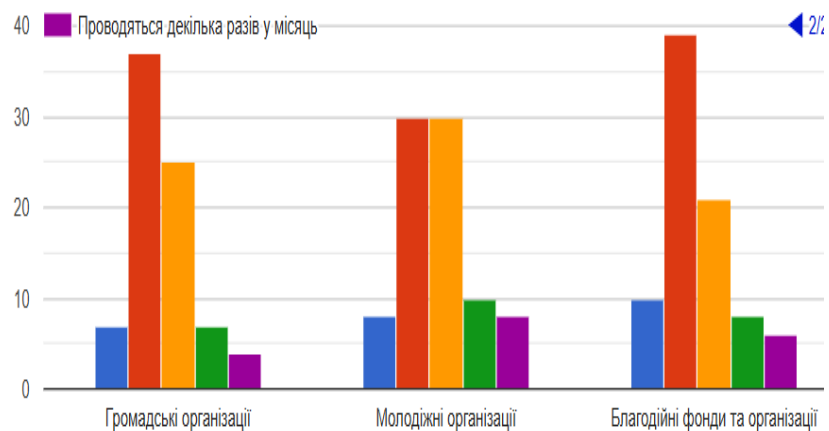
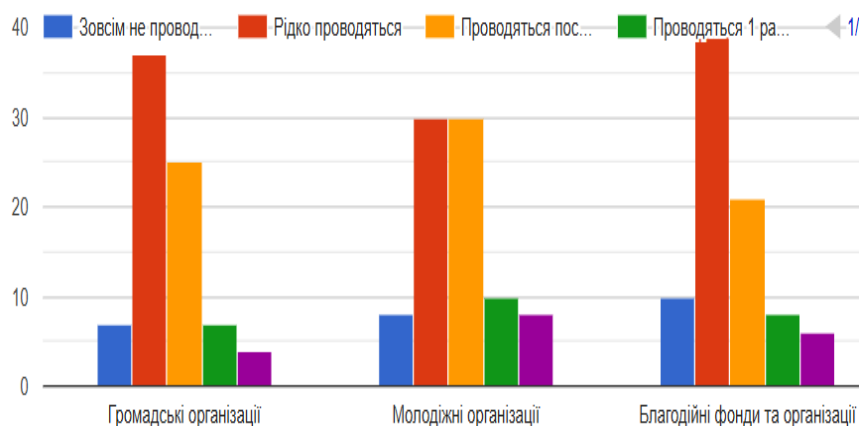
Фітнес для людей старшого віку (45+, 50+), арт-терапія, секція з йоги -17 (17,51%)
 Кваліфікованих працівників -5 (5,15%)
 Спортивних змагань – 9 (9,27%)
 Різних гуртків для дітей -18 (18,54%)
 Не вистачає дитячих просторів – 21 (21,63%)
 Навчання в оркестрах, інструментальних гуртках – 5 (5,15%)
 Психологічних та мотиваційних тренінгів – 31 (31,93%)
 Збільшення часу роботи гуртків з одного разу на тиждень – 4 (4,12%)
 Сімейні просвітницькі клуби – 28 (28,84%)
 Укриття – 79 (81,37%)
 Розвиваючих занять для дітей та молоді – 15 (15,45%)
 Фінансування закладів та достойна оплата працівників - 18 (18,54)
 Курси іноземної мови для дорослих, курси з пошиття одягу, гуртків з моделювання та деревообробки для підлітків – 35 (36,05%)
 Тренажерних залів – 16 (16,48%)
 Оновлення управлінського підходу до організації простору закладу, проведення сучасних та новоформатних заходів для населення, клуб за інтересами (35-55+) – 34 (35,02%)
 Проведення різножанрових фестивалів, концертів – 21 (21,63%)
 Безкоштовна WI-FI зона -73 (75,19%)
 Гуртки малювання, ліплення, деревообробки, гончарства, вишивки 27 (27,81%)
 Послуг у сфері комп'ютеризації – 15 (15,45%)
 Копіювання та інтернет впровадження – 8 (8,24%)
 Майстер-класів по кулінарії - 14 (14,42%)
 Майстер-класів та курсів з комп'ютерної грамотності – 37 (38,11%)
 Коворкінги та творчі майданчики – 31 (31,93%)
 Не вистачає закладів культури – 5 (5,15%)
 Виготовлення фонограм, оренда костюмів, музичної апаратури – 9 (9,27%)
 Нових надходжень до фондів бібліотек – 23 (23,69%)
 Музеїв, виставок, зустрічей з митцями – 17 (17,51%)
 Виступів професійних колективів, театрів – 58 (59,74%)

11. Як часто проводяться культурні заходи спільно з громадськими та молодіжними організаціями?

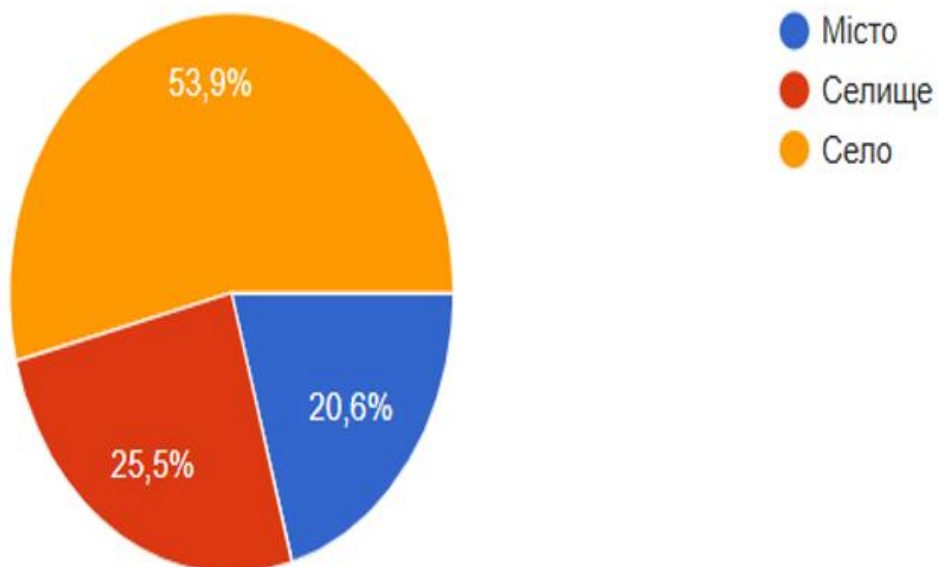
Громадські організації / Молодіжні організації / Благодійні фонди та організації

Варіанти відповіді:

- Зовсім не проводяться
- Рідко проводяться
- Проводяться постійно
- Проводяться 1 раз у місяць
- Проводяться декілька разів у місяць

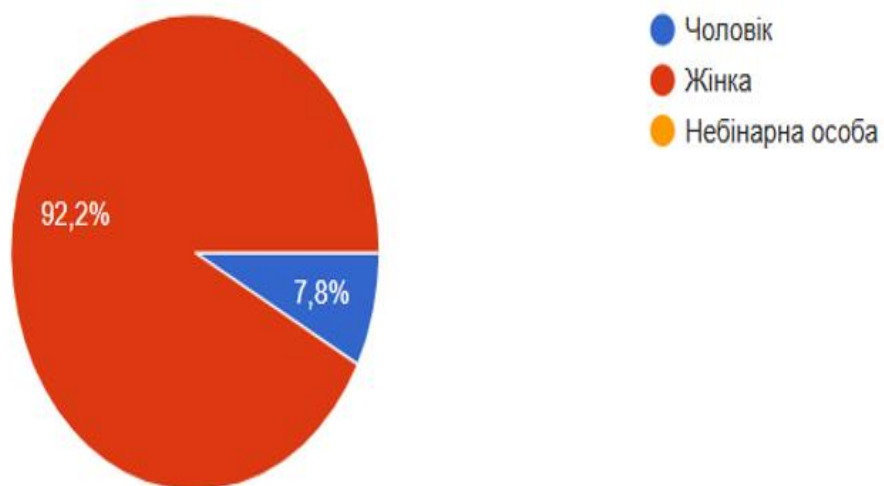


12. В якому населеному пункті ви проживаєте?



Місто—21·(20,6%)¶
Село—55·(53,9%)¶
Селище—28·(25,5%)¶

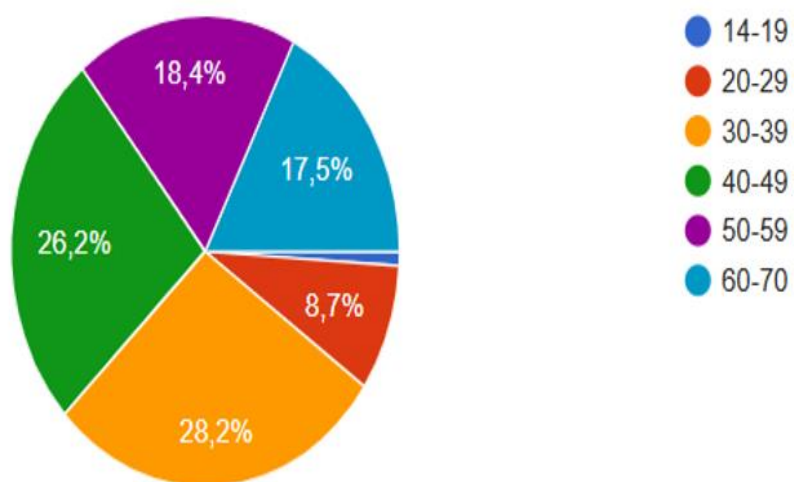
13. Ваша стать



Жінка — 95 (92,2%)

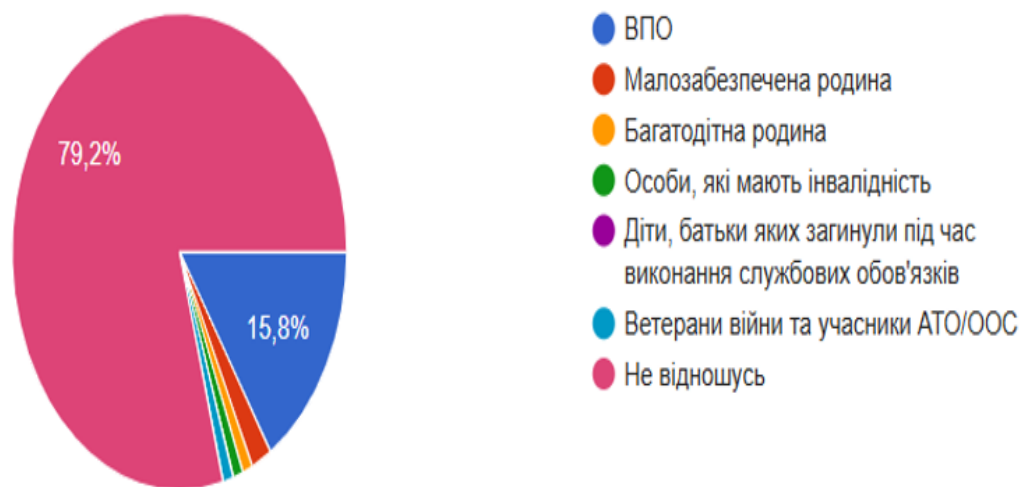
Чоловік — 8 (7,8%)

14. Ваш вік



14-19—1 (1%)
20-29—9 (8,7%)
30-39—29 (28,2%)
40-49—27 (26,2%)
50-59—19 (18,4%)
60-70—18 (17,5%)

15. Чи відноситеся ви до осіб пільгових категорій?



ВПО — 16 (15,8%)

Малозабезпечена родина — 2 (2%)

Багатодітна родина — 1 (1%)

Особи, які мають інвалідність — 1 (1%)

Діти, батьки яких загинули під час виконання службових обов'язків — 0

Ветерани війни та учасники АТО/ООС — 1 (1%)

Не відношусь — 80 (79,2%)

Додаток 3

АНКЕТА

«Аналіз культурних потреб населення територіальної громади та оцінка якості надання послуг закладами культури»

Анкета № (не заповнювати) _____ Дата проведення опитування _____

Основною діяльністю закладу культури (бібліотека, музей, палац (будинок) культури, центр культури, народний дім, будинок ремесел, центр культури і дозвілля, культурно-спортивний комплекс, клуб-бібліотека тощо) є створення умов для дотримання прав громадян у сфері культури, отримання якісних і доступних культурних послуг, розвитку людського потенціалу через стимулювання створення та споживання культурних послуг.

З метою аналізу стану забезпечення населення якісними і доступними культурними послугами, виявлення основних проблем із надання цих послуг, а також розробки пропозицій щодо підвищення ефективності діяльності закладів культури за даним напрямком, проводиться опитування громадської думки. Результати анкетування будуть використовуватися під час розроблення практичних рекомендацій щодо покращення надання якісних та доступних послуг, запровадження сучасних форм діяльності в роботу закладів культури територіальних громад.

Просимо Вас взяти участь у цьому опитуванні та заповнити запропоновану нижче електронну анкету, а також, по можливості, поширити дану анкету серед родичів, друзів, колег, знайомих.

Анкетування є добровільним і анонімним. Для відповіді на питання необхідно:

- уважно прочитати варіанти відповідей;
- вибрати одну з них, найбільш відповідну вашій думці і поставити знак «+» напроти неї;
- якщо жоден із запропонованих варіантів відповіді вам не підходить, напишіть якомога повніше свій варіант або поставите прочерк.

Ваша відповідь буде корисною для нас.

1. Які заклади культури функціонують на території Вашого села (селища, міста)? (Позначте всі варіанти)

1. Бібліотека
2. Будинок культури (Палац культури, клуб, Центр культури і дозвілля, народний дім)
3. Музей
4. Будинок ремесел
5. Мистецька школа
6. Інше _____
7. Відсутній жоден із закладів культури

2. Як часто Ви відвідуєте заклад культури, який знаходиться на території Вашого населеного пункту? (Оберіть один варіант відповіді напроти кожного закладу)

	Зовсім не відвідую	Відвідую дуже рідко	Відвідую лише під час проведення заходів до державних свят	Відвідую 1 раз на рік	Відвідую 1 раз у півріччя	Відвідую 1 раз у квартал	Відвідую 1 раз у місяць	Відвідую по декілька разів на тиждень	Відвідую кожного дня	Інше
Бібліотека										
Будинок культури (Палац культури, клуб, Центр культури і дозвілля, народний дім										
Музей										
Будинок ремесел										
Мистецька школа										
Інше										

3. Напишіть одним реченням чому саме Ви «зовсім не відвідуєте заклад культури», напроти якого у питанні 2 поставили відповідну позначку ?

4. Наскільки Ви задоволені роботою закладів культури на території вашої громади? (обрати один варіант відповіді напроти кожного закладу)

	Зовсім не задоволений	Скоріше не задоволений	Скоріше задоволений	Задоволений	Мені дуже подобається цей заклад
Бібліотека					
Будинок культури (Палац культури, клуб, Центр культури і дозвілля, народний дім					
Музей					
Будинок ремесел					

Мистецька школа					
Інше					

5. Оцініть рівень загальної ефективності роботи закладу культури у Вашому населеному пункті (зробіть одну позначку в рядку кожного функціонуючого на території населеного пункту закладу культури)

	Зовсім неефективна	Скоріше неефективна	Важко сказати однозначно	Скоріше ефективна	Цілком ефективна
Будинок культури (Палац культури, клуб, Центр культури і дозвілля)					
Бібліотека					
Музей					
Мистецька школа					
Будинок ремесел					
Інше					

6. Які чинники, на Вашу думку, заважають ефективній роботі закладу культури? (Позначте по кожному закладу всі позиції, що вважаєте за потрібне)

	Будинок культури (Палац культури, клуб, Центр культури і дозвілля)	Бібліотека	Музей	Мистецька школа	Будинок ремесел
Застаріла матеріально-технічна база закладу					
Відсутність капітального ремонту та незадовільний стан приміщень закладу					
Відсутність належного фінансового забезпечення					
Відсутність сучасної оргтехніки (комп'ютер, факс, ксерокс, тощо)					
Некомпетентність працівників закладу					
Низька заробітна плата працівників					
Відсутність бажання у працівників закладу застосовувати нові форми роботи					
Відсутність бажання у працівників закладу змінювати звичний режим роботи					
Відсутність ініціатив та креативного мислення у працівників закладу					
Відсутність необхідних знань щодо написання інвестиційних та грантових проектів					
Відсутність бачення розвитку закладу культури як платформи для громадських культурних ініціатив					
Відсутність бажання працювати з громадськістю					

Пасивність територіальної громади					
Відсутність підтримки з боку керівництва громади					
Тиск з боку керівництва громади					
Недосконалість нормативно-правової бази					
Ніщо не заважає роботі закладу					

7. **На Вашу думку, які саме заклади культури громади найбільш відкриті до впровадження нових методів, сучасних технологій та менеджменту, для покращення роботи закладів?** (поставте напроти кожного закладу цифру від 1 до 5 в порядку зростання так, щоб напроти найкращого закладу стояла цифра 1, напроти найгіршого – 5)

Будинок культури (Палац культури, клуб, Центр культури і дозвілля)	
Бібліотека	
Музей	
Мистецька школа	
Будинок ремесел	

8. **Що саме на Вашу думку треба змінити в роботі закладів культури, щоб вони стали більш корисними та цікавими для громади?** (Напишіть декілька речень)

9. **Які послуги надаються населенню вашого села (селища, міста) закладами культури?** (із наведених послуг позначте + всі відомі Вам послуги, які ви отримуєте в кожному закладі)

	Будинок культури (Палац культури, клуб, Центр культури і дозвілля)	Бібліотека	Музей	Мистецька школа	Будинок ремесел
Проведення вистав, театральних та музичних постановок					
Проведення концертів професіональних колективів, зустрічей з митцями					
Проведення концертів, вистав аматорських колективів					
Проведення фестивалів, конкурсів, свят, спортивно-оздоровчих, обрядових заходів					

Проведення виставок книг, творів образотворчого та декоративно-ужиткового мистецтва, фото робіт, одягу					
Виступи артистичних груп, оркестрів та окремих артистів					
Навчання у студіях, на курсах					
Проведення занять у гуртках, клубних формуваннях					
Проведення занять у любительських об'єднаннях, клубів за інтересами					
Розроблення сценаріїв, постановочна робота і проведення заходів за заявками підприємств, установ, організацій					
Надання послуг з проведення майстер-класів, конференцій, семінарів, виставок і вистав					
Демонстрація відео- і кінофільмів					
Проведення фото-, відео- і кінозйомок окремих експонатів, експозицій, територій та об'єктів музейного типу					
Обслуговування екскурсійних груп і окремих відвідувачів на територіях та у приміщеннях закладів культури (під час огляду виставок, експозицій)					
Формування бібліографічних списків для курсових, дипломних та наукових робіт, каталогів для особистих бібліотек і бібліотек підприємств, організацій					
Користування міжбібліотечним абонементом (пересилання документів), електронна доставка документів					
Підготовка фактографічних, аналітичних, бібліографічних та інших довідок для фізичних та юридичних осіб					
Надання послуг з оформлення електронних реєстраційних документів користувачів бібліотек					
Надання в оренду приміщень закладів культури у разі, коли це не перешкоджає провадженню закладом діяльності у сфері культури					
Ремонт, налагодження і налагодження музичних інструментів, звуко-, світло- та відеоапаратури					

Пошиття театральних, концертних костюмів, взуття, автотранспортні послуги					
Прокат музичних інструментів, культурно-спортивного і туристичного інвентарю, сценічних костюмів, взуття, театрального реквізиту					
Фотокопіювання, репродукування, ксерокопіювання, мікрофільмування, мікрокопіювання з книжок, брошур, газет, журналів, музейних експонатів, документів з фондів бібліотек, музеїв					
Виготовлення фонограм концертів і спектаклів					
Проведення спеціальних курсів, семінарів, тренінгів, стажування, підвищення професійної компетентності в іншій формі, що не потребує отримання відповідної ліцензії					

10. Які з послуг є найбільш якісними? (Поставте позначку напроти послуги, яка на вашу думку надається якісно. Кількість відповідей необмежено)

Назва послуги		Назва послуги	
Проведення вистав, театральних та музичних постановок		Пошиття театральних, концертних костюмів, взуття, автотранспортні послуги	
Проведення концертів професіональних колективів, зустрічей з митцями		Прокат музичних інструментів, культурно-спортивного і туристичного інвентарю, сценічних костюмів, взуття, театрального реквізиту	
Проведення концертів, вистав аматорських колективів		Фотокопіювання, репродукування, ксерокопіювання, мікрофільмування, мікрокопіювання з книжок, брошур, газет, журналів, музейних експонатів, документів з фондів бібліотек, музеїв	
Проведення фестивалів, конкурсів, свят, спортивно-оздоровчих, обрядових заходів		Виготовлення фонограм концертів і спектаклів	
Проведення виставок книг, творів образотворчого та декоративно-ужиткового мистецтва, фото робіт, одягу		Проведення спеціальних курсів, семінарів, тренінгів, стажування, підвищення професійної компетентності в іншій формі, що не потребує отримання відповідної ліцензії	

Виступи артистичних груп, оркестрів та окремих артистів		Надання послуг з проведення майстер-класів, конференцій, семінарів, виставок і вистав	
Навчання у студіях, на курсах		Демонстрація відео- і кінофільмів	
Проведення занять у гуртках, клубних формуваннях		Проведення фото-, відео- і кінозйомок окремих експонатів, експозицій, територій та об'єктів музейного типу	
Проведення занять у любительських об'єднаннях, клубів за інтересами		Обслуговування екскурсійних груп і окремих відвідувачів на територіях та у приміщеннях закладів культури (під час огляду виставок, експозицій)	
Розроблення сценаріїв, постановочна робота і проведення заходів за заявками підприємств, установ, організацій		Ремонт, налагодження і музичних інструментів, звуко-, світло- та відеоапаратури	
Формування бібліографічних списків для курсових, дипломних та наукових робіт, каталогів для особистих бібліотек і бібліотек підприємств, організацій		Підготовка фактографічних, аналітичних, бібліографічних та інших довідок для фізичних та юридичних осіб	
Користування міжбібліотечним абонементом (пересилання документів), електронна доставка документів		Надання послуг з оформлення електронних реєстраційних документів користувачів бібліотек	
Надання в оренду приміщень закладів культури у разі, коли це не перешкоджає провадженню закладом діяльності у сфері культури			

11. **Які послуги надаються найгірше? Чому?** (Поставте позначку напроти послуги, яка на вашу думку надається не якісно. Кількість відповідей необмежено. Стисло надайте відповідь, чому ви так вважаєте)

Назва послуги		Назва послуги	
Проведення вистав, театральних та музичних постановок		Пошиття театральних, концертних костюмів, взуття, автотранспортні послуги	
Проведення концертів професіональних колективів, зустрічей з митцями		Прокат музичних інструментів, культурно-спортивного і туристичного інвентарю, сценічних костюмів, взуття, театального реквізиту	
Проведення концертів, вистав аматорських колективів		Фотокопіювання, репродукування, ксерокопіювання, мікрофільмування, мікрокопіювання з книжок, брошур, газет, журналів, музейних експонатів, документів з фондів бібліотек, музеїв	

Проведення фестивалів, конкурсів, свят, спортивно-оздоровчих, обрядових заходів		Виготовлення фонограм концертів і спектаклів	
Проведення виставок книг, творів образотворчого та декоративно-ужиткового мистецтва, фото робіт, одягу		Проведення спеціальних курсів, семінарів, тренінгів, стажування, підвищення професійної компетентності в іншій формі, що не потребує отримання відповідної ліцензії	
Виступи артистичних груп, оркестрів та окремих артистів		Надання послуг з проведення майстер-класів, конференцій, семінарів, виставок і вистав	
Навчання у студіях, на курсах		Демонстрація відео- і кінофільмів	
Проведення занять у гуртках, клубних формуваннях		Проведення фото-, відео- і кінозйомок окремих експонатів, експозицій, територій та об'єктів музейного типу	
Проведення занять у любительських об'єднаннях, клубів за інтересами		Обслуговування екскурсійних груп і окремих відвідувачів на територіях та у приміщеннях закладів культури (під час огляду виставок, експозицій)	
Розроблення сценаріїв, постановочна робота і проведення заходів за заявками підприємств, установ, організацій		Ремонт, налагодження і настроювання музичних інструментів, звуко-, світло- та відеоапаратури	
Формування бібліографічних списків для курсових, дипломних та наукових робіт, каталогів для особистих бібліотек і бібліотек підприємств, організацій		Підготовка фактографічних, аналітичних, бібліографічних та інших довідок для фізичних та юридичних осіб	
Користування міжбібліотечним абонементом (пересилання документів), електронна доставка документів		Надання послуг з оформлення електронних реєстраційних документів користувачів бібліотек	
Надання в оренду приміщень закладів культури у разі, коли це не перешкоджає провадженню закладом діяльності у сфері культури			

12. Яких послуг Вам не вистачає? (напишіть декілька своїх варіантів необхідних послуг)_____

13. Чи знайомий вам термін «громадські ініціативи у сфері культури?» (необхідне підкреслити)

Так

Ні

14. Які з перелічених громадських ініціатив були підтримані працівниками закладів культури (необхідне підкреслити)

1. Проведення фестивалю
2. Проведення виставки
3. Оформлення та облагороджування території закладу культури
4. Проведення культурно-мистецької акції
5. Проведення благодійної акції
6. Проведення зустрічей з цікавими людьми
7. Проведення змагань
8. Допомога у організації творчих громадських проєктів

15. Які молодіжні проєкти вдалося реалізувати завдяки спільній роботі активістів та представників закладів культури? (вказіть, які саме)

ДЕКІЛЬКА СЛІВ ОСОБИСТО ПРО ВАС

18. Ваша стать (підкреслити):

1. Чоловіча 2. Жіноча

19. Ваш вік (підкреслити):

14-20 20-30 30-40 40-50 50-60 60-70

20. Ваш соціальний статус (підкреслити):

1. Учень ЗОШ 2. Студент 3. Працюючий 4. Пенсіонер

21. Скільки років проживаєте на території Вашого населеного пункту (села, селища, міста) (поставити позначку + у відповідному стовбці)

1-5 років	5-15 років	15-25 років	25-35 років	35-45 років	45-55 років	55-65 років

22. Ви проживаєте на території населеного пункту(підкреслити):

1. З дня народження 2. Після закінчення навчання 3.. Інше _____
та розподілення на роботу

ДЯКУЄМО ЗА ВАШІ ВІДПОВІДІ! ВОНИ ВАЖЛИВІ ДЛЯ НАС!

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 13:44:13 24.11.2025

Назва файлу з підписом: Дисертація Плотнік фінал.docx.asice
Розмір файлу з підписом: 8.1 МБ

Перевірені файли:
Назва файлу без підпису: Дисертація Плотнік фінал.docx
Розмір файлу без підпису: 8.2 МБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: Плотнік Наталія Анатоліївна
П.І.Б.: Плотнік Наталія Анатоліївна
Країна: Україна
РНОКПП: 2621214883
Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 13:43:51 24.11.2025
Сертифікат виданий: "Дія". Кваліфікований надавач електронних довірчих послуг
Серійний номер: 514B5C86A1E5DA11040000006637320088ADE804
Тип носія особистого ключа: ЗНКІ криптомодуль ІІТ Гряда-301
Алгоритм підпису: ДСТУ 4145
Тип підпису: Кваліфікований
Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-E)
Формат підпису: З повними даними для перевірки (XAdES-B-LT)
Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2025.08.25 13:00