

**МІНІСТЕРСТВО КУЛЬТУРИ ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ КЕРІВНИХ КАДРІВ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВ
ІНСТИТУТ ПРАКТИЧНОЇ КУЛЬТУРОЛОГІЇ ТА АРТ-МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА АРТ-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ІВЕНТ-ТЕХНОЛОГІЙ**

На правах рукопису

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістр

на тему:

**«УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРНИМИ РЕСУРСАМИ МІСТА
В СУЧАСНИХ ПРОЦЕСАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ
(на прикладі управління культури Жмеринської міської ради)»**

Виконав:

здобувач вищої освіти
II курсу магістратури,
групи МКД-11-20-Вз,
спеціальності 028 Менеджмент
соціокультурної діяльності
Дудік Володимир Валентинович

Науковий керівник:

доктор історичних наук, професор
Веденєєв Дмитро Валерійович

Рецензент:

кандидат культурології, доцент
Поліщук Людмила Олександрівна

Допущено до захисту:
протокол засідання кафедри
№ 4 від 12 листопада 2021 р.
завідувач кафедри арт-менеджменту
та івент-технологій
проф. Копієвська О.Р.

З М І С Т

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ВПРОВАДЖЕННЯ РЕФОРМИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ У СФЕРУ КУЛЬТУРИ В УКРАЇНІ	7
1.1. Стратегічні напрями розвитку культури в сучасних умовах	7
1.2. Принципи управління культурою в контексті реформи децентралізації	12
1.3. Функції державного регулювання регіональним розвитком соціокультурної сфери України в умовах децентралізації.....	16
<i>Висновки до розділу 1</i>	21
РОЗДІЛ 2. ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ЕФЕКТИВНОЇ РЕФОРМИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В ГАЛУЗІ КУЛЬТУРИ	23
2.1. Використання на місцевому рівні зарубіжного досвіду децентралізації сфери культури	23
2.2. Європейські практики місцевого самоврядування в управлінні інституціями культури (на прикладі Польщі)	32
2.3. Проведення реформ територіальної організації влади в культурі: досвід європейських країн	40
<i>Висновки до розділу 2</i>	55
РОЗДІЛ 3. ПИТАННЯ ЗБЕРЕЖЕННЯ КУЛЬТУРНОГО РОЗМАЇТТЯ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ	56
3.1. Основні напрями реформування сфери культури на місцевому, регіональному та державному рівнях в умовах секторальної децентралізації	56
3.2. Розвиток соціокультурної інфраструктури та культурних послуг в умовах реалізації державної політики реформ децентралізації	64
3.3. Втілення в життя громади новітніх культурних стратегій в умовах проведення реформи децентралізації (на прикладі управління культурою Жмеринської міської ради)	67
<i>Висновки до розділу 3</i>	74
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79
ДОДАТКИ	90

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сьогодення сфера культури потерпає від епохальних змін. Одним із головних досягнень останніх років є реформа децентралізації, яка безпосередньо торкнулась і культурної сфери. Децентралізація передбачає повне реформування органів місцевого самоврядування, в тому числі делегування прав вирішувати питання за всіма напрямками діяльності на нижніх ланках системи управління – на рівні громад.

Фундаментальною основою децентралізації є передача як повноважень, так і бюджетів від державних органів органам місцевого самоврядування. Це рішення надає можливість реалізувати повноваження максимально ефективно з мінімальними витратами. Як наслідок, громади районів та областей мають у своєму розпорядженні необхідні ресурси для того, щоб самостійно та на належному рівні утримувати будинки культури та клуби, сквери та культурні пам'ятки, театри та будинки молоді, інфраструктуру тощо. Водночас накладається відповідальність за законність (в умовах чинного законодавства України) та ефективність упроваджених рішень.

Три основні бази, або загальне підґрунтя, на якому базується ефективна модель місцевого самоврядування, – це контроль, повноваження та фінансові ресурси.

Міжнародна практика показує, що секторальна децентралізація направлена на підвищення якості повсякденного життя мешканців кожного села, селища чи міста. Комплексний підхід, який об'єднує зусилля різних інституцій, здатний істотно поліпшити і збагатити життя населення регіонів, тобто досягти тих самих цілей, заради яких і проводиться реформа децентралізації. Важливу роль в підвищенні якості життя населення регіонів відведена сфері культури.

Нині спостерігається стійке зростання досліджень і розробок щодо реформи децентралізації та її впливу на сферу культури в Україні. Втім, не

зважаючи на значну кількість наукових праць присвячених дослідженням сучасних процесів децентралізації в галузі культури, тема залишається актуальною і становить значний науковий інтерес.

Мета дослідження полягає в науковому обґрунтуванні управління культурними ресурсами міста в сучасних процесах децентралізації (на прикладі управління культури Жмеринської міської ради).

Для реалізації мети дослідження було сформульовано такі **завдання**:

- визначити стратегічні напрями розвитку культури в сучасних умовах;
- дослідити принципи управління культурою в контексті реформи децентралізації;
- проаналізувати функції державного регулювання регіональним розвитком соціокультурної сфери України в умовах децентралізації;
- розглянути використання на місцевому рівні зарубіжного досвіду децентралізації сфери культури;
- дослідити європейські практики місцевого самоврядування в управлінні інституціями культури (на прикладі Польщі);
- проаналізувати досвід європейських країн щодо проведення реформ територіальної організації влади в культурі;
- розкрити основні напрями реформування сфери культури на місцевому, регіональному та державному рівнях в умовах секторальної децентралізації;
- з'ясувати розвиток соціокультурної інфраструктури та культурних послуг в умовах реалізації державної політики реформ децентралізації;
- обґрунтувати втілення в життя громади новітніх культурних стратегій в умовах проведення реформи децентралізації (на прикладі управління культури Жмеринської міської ради).

Об'єкт дослідження – організація діяльності управління культури Жмеринської міської ради.

Предмет дослідження – інноваційні підходи в менеджменті культурними ресурсами міста в сучасних процесах децентралізації.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Застосування методів класифікації і систематизації дало змогу узагальнити наукову літературу за темою дослідження; порівняльний аналіз дозволив простежити закономірності та розбіжності в підходах до менеджменту в сучасних процесах децентралізації в галузі культури; завдяки описово-аналітичному методу було з'ясовано специфіку менеджменту культури в Україні та світі; теоретичний метод – використовувався при підведенні підсумків.

Джерельна база та стан наукової розробленості теми. Теоретичну та інформаційну базу даного дослідження становлять наукові праці та публікації відомих вчених, зарубіжних та вітчизняних дослідників. Хоча неможливо недооцінювати той теоретичний багаж, який ми використали під час роботи вітчизняних вчених та науковців, стан наукової розробленості теми з практичної точки зору та сучасності дещо краще висвітлений статтями та науковими роботами іноземних вчених.

На сьогоднішній день існує багато досліджень: монографій, наукових статей та Інтернет-джерел, в яких досліджено реформи децентралізації та її впливу на сферу культури в Україні, а саме: К. Балабуха [2], І. Бовсунівська, [3], В. Бойко [4], Л. Бутко [36], Д. Веденєєв [7–8], В. Данийленко [36], О. Копієвська [29–30], В. Купрійчук [31], А. Митник [36], Н. Попадинець [41–42], Т. Слюз [31], Т. Шлепакова [53] та інші.

У процесі написання магістерської роботи було проаналізовано праці закордонних дослідників, зокрема: Н. Becker [56], J. Borg [59], I. Heiskanen [70], D. Ilczuk [71–75], N. Kawashima [77], J. Langsted [84], J. Przybylska [90], K. Waluch [98], E. Żuber [103–104], Ja. Żywicki [105–107].

Незважаючи на масштабність наукових досліджень щодо впровадження реформи децентралізації у сферу культури в Україні, згадана тема залишається вивченою не повною мірою та потребує подальших досліджень.

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні втілення в життя громади новітніх культурних стратегій в умовах проведення реформи децентралізації (на прикладі управління культури Жмеринської міської ради).

Практичне значення роботи. Отримані результати можуть бути використані в процесі управління культурними ресурсами міста, в подальших наукових дослідженнях сучасного менеджменту культури, а також застосовані практиками культурно-мистецької та інноваційної діяльності в умовах децентралізації України.

Апробацію результатів дослідження було здійснено шляхом оприлюднення досягнутих результатів на V Міжнародній науковій конференції молодих вчених, аспірантів та магістрантів «Культура і мистецтво: сучасний науковий вимір» 4–5 листопада 2021 р., тема доповіді «Принципи децентралізації у сфері культури».

Структура та обсяг магістерської роботи обумовлені метою та завданнями. Робота складається зі вступу, трьох розділів, що включають у себе 9 підрозділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 94 сторінки. Список використаних джерел налічує 107 позицій. Робота містить 7 додатків.

РОЗДІЛ 1. ВПРОВАДЖЕННЯ РЕФОРМИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ У СФЕРУ КУЛЬТУРИ В УКРАЇНІ

1.1. Стратегічні напрями розвитку культури в сучасних умовах

Культурний розвиток держави в умовах децентралізації є потужним чинником консолідації суспільства. Такий розвиток здійснюється в результаті двох процесів: об'єктивного прогресу та саморегуляції духовного життя відповідно до людей, незалежних від суб'єктивної волі, їхніх бажань та прагнень, законів історичного розвитку та свідомого цілеспрямованого впливу суспільних інститутів.

Відповідно того, як гармонійно поєднуються ці два процеси, залежить інтенсивність, змістова насиченість та соціальна ефективність культурного розвитку. Спроба країни нав'язати об'єктивному процесу розвитку культури стандарти, норми, форми, напрями та інше зазвичай переходить у деформацію культурного життя, що в кінцевому підсумку призводить до духовної деградації суспільства, що неминуче направляє потужний руйнівний вплив на всю систему суспільних відносин та унеможливорює консолідацію зусиль його членів.

Необхідно створити сприятливі умови для прогресу української культури та творчих просторів у наших містах (від мегаполісів до районних центрів) як одну з консолідуючих складових українського суспільства.

Крім того, надзвичайно важливо проводити кропітку роботу в напрямі адаптації національного соціального стандарту до європейської соціально-культурної практики. Це неможливо досягти без впровадження реформ в галузі культури. Участь у даних трансформаціях центральних та місцевих органів влади має бути більш професійною та відповідальною.

Концепція нової культурної політики України, яка окреслює пріоритети державної політики та культурного розвитку як елемент загальної стратегії модернізації України, має стати цінністю та світоглядом державної політики,

ядром майбутньої нормативно-проектної роботи у сфері культури. Досягнення цілей культурної політики, визначених у цій Концепції, повинно ґрунтуватися на чіткій системі механізмів реалізації: "управління (демократизація управлінських процесів і підвищення рівня державного культурно-мистецького менеджменту); законодавства (структурно-правова реорганізація засад і умов функціонування культурної та мистецької сфер, створення сприятливих умов для розвитку культурних індустрій); фінансування (реформування механізму бюджетного фінансування, підвищення державного фінансово-майнового забезпечення культурних і мистецьких програм); інформації (формування та наповнення інформаційного простору, популяризація культурних і духовних надбань, позиціонування української культури у світі)" [5].

Розробляючи Концепцію нової культурної політики, важливо бути відкритим для всіх культур, розуміти значення культурних взаємообмінів як повноцінних джерел культурного розвитку.

Крім того, внутрішня культурна політика, яка претендує на відповідність європейським стандартам, зобов'язана підготувати відповідні механізми для реального партнерства між державними установами, що проводять гуманітарну політику. Спільно розроблені конструктивні плани мають більше шансів на успішне впровадження. Крім того, процес реалізації такої культурної політики є необхідним ланцюгом функціонування громадянського суспільства, пробудженням почуття відповідальності.

Пріоритетним напрямом українського державотворення стосовно консолідації українського суспільства можуть бути спільні напрацювання державних органів влади та професійної культурної спільноти, які містять чітку пропозицію щодо розвитку культури, таку як: перегляд функціонувань Міністерства культури та інформаційної політики України, "делегування деяких із них іншим, у тому числі недержавним, суб'єктам (охорона культурної спадщини, музейна діяльність, координація діяльності театрів); врахування культурної специфіки регіонів під час проведення реформи

місцевого самоврядування з метою збереження базової мережі закладів культури, збільшення їх фінансової і матеріально-технічної спроможності, урізноманітнення діяльності; удосконалення законодавчої бази з посилення спроможності неурядових організацій, що діють у царині культури, виконувати моніторингові, управлінські, організаційні, наглядові, дослідницькі функції; модернізація мережі культурних закладів, наближення їх менеджменту і матеріально-технічної оснащеності до європейських стандартів; збільшення доступності культурних благ для громадян незалежно від місця проживання, їх активне залучення до участі в культурних практиках, особливо на регіональному та місцевому рівнях тощо" [51].

Одним із важливих напрямків державної політики у сфері культури стосовно консолідації суспільства лишається децентралізація управління, що передбачається в Довгостроковій стратегії розвитку української культури.

Як показує міжнародний досвід, запозичена модель управління (ієрархізована та розгалужена система державних органів культури, недержавна або напівдержавна автономна структура, що виконує подібні функції) може надати позитивний результат, якщо це здійснюється критично і вибірково, "з урахуванням конкретних економічних та політичних умов країни, притаманних їй традицій взаємодії суспільства і влади" [17].

Перспективними напрямками децентралізації є більш широке залучення неурядових організацій, у тому числі благодійних, до сфери культури з передачею частки наглядових, управлінських та інших повноважень. Досвід державної співпраці з такими організаціями в галузі культури поширений у Великій Британії. Можливості такої діяльності передбачені законами України "Про благодійну діяльність та благодійні організації" та "Про громадські об'єднання" [15].

Культурна політика в контексті децентралізації щодо консолідації українського суспільства містить позитивні фактори, але приносить багато викликів. Позитивною стороною є те, що регіональні та місцеві органи влади отримують додаткові важелі та ресурси для підтримки культурного процесу.

Водночас завдання полягають у забезпеченні рівного доступу до культурних послуг для жителів сіл та малих міст, збереженні основної інфраструктури закладів культури при формуванні нових об'єднаних територіальних громад.

Забезпечення консолідації українського суспільства в умовах децентралізації потребує оновлення законодавчої бази в Україні з метою модернізації інфраструктури базового рівня та посилення інноваційного потенціалу культурної політики [25].

Закон України «Про Український культурний фонд», прийнятий у 2017 році, запроваджує нові підходи до фінансування проєктів у галузі культури і мистецтв, які ґрунтуються на застосуванні якісно нових принципів відбору таких проєктів, що здійснюються на конкурсній основі кваліфікованим експертним середовищем. Механізми публічності та прозорості діяльності Українського культурного фонду є фундаментом довіри до нього, який має забезпечити широку підтримку благодійників у реалізації культурно-мистецьких проєктів; доступ громадян до національної культурної спадщини; стимулювання розробки та реалізації сучасних проєктів у галузі культури і мистецтв; сприяти виконанню державної політики в культурі, розвитку сучасної культурно-мистецької діяльності; виробленню конкурентоспроможного вітчизняного (національного) культурного продукту на міжнародному ринку; експертному відбору, фінансуванню та моніторингу проєктів, реалізації та ін. [49].

Національно-культурному розвитку та підтримці вітчизняного кінематографу, посилюючи охорону прав інтелектуальної власності, сприяє Закон України "Про державну підтримку кінематографії в Україні". Саме він окреслює впровадження в Україні перевірених світом підходів до стимулювання кіновиробництва, що сприятиме випуску конкурентоспроможного кінематографічного продукту на світовому ринку; наданню державної субсидії на відшкодування частини допустимих витрат, понесених суб'єктом кінематографії під час виробництва (створення) фільму [52].

Сьогодні настав час внести зміни до Закону України "Про культуру", який значною мірою застарів і не відображає актуальних проблем консолідації культурної сфери країни. Саме новий закон має вказувати на стратегічні напрями розвитку культури в сучасних умовах; визначити механізми формування і реалізації державної культурної політики та модель багатофункціональних місцевих закладів культури.

Також правові норми вищезазначеного закону мають формулювати визначення місії культурної політики, яка має полягати у створенні ціннісної бази для консолідації суспільства; встановити роль культурної політики у подоланні соціально-економічної кризи та розвитку творчого потенціалу української нації, а також покласти на культурну політику функцію сприяння розвитку інноваційного потенціалу суспільства; прописати механізми реалізації державної культурної політики, визначити специфіку кожного її етапу (планування, реалізація, оцінка результатів); встановити кількісні та якісні показники критеріїв ефективності культурної політики; регулювати механізм взаємодії органів управління з неурядовими експертними та громадськими організаціями, які фахово працюють в галузі культури [31; 48].

Щоб забезпечити модернізацію інфраструктури закладів культури та визначити розвиток культури як один із пріоритетів регіональної політики стосовно консолідації українського суспільства, слід внести зміни до законів України "Про засади державної регіональної політики", "Про місцеве самоврядування", щодо зобов'язання органів самоврядування збереженню об'єктів культурної інфраструктури та сприянню розвитку сучасних культурних практик, визначенню у цільових програмах регіонального розвитку необхідності вираховування цілей культурного розвитку.

1.2. Принципи управління культурою в контексті реформи децентралізації

Загальна концепція реформи децентралізації в Україні була затверджена в 2014 році, яка детально викладає філософію того, як її (реформу) слід реалізовувати. В цьому контексті було прийнято ключові нормативно-правові акти. Закони України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» (ОТГ) та «Про співробітництво територіальних громад» стали одними з найважливіших. В рамках бюджетної децентралізації було внесено зміни до Бюджетного кодексу. Отож, розроблено правову базу для початку та проведення першого етапу реформи.

В Україні до 2016 року процес децентралізації у сфері культури не торкався. Реформа децентралізації почала активно реалізовуватися лише у 2016 році. Фундаментальним підґрунтям послужили законодавчі акти України: Закони України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо запровадження контрактної форми роботи у сфері культури та конкурсної процедури призначення керівників державних та комунальних закладів культури», «Про ратифікацію Європейської хартії місцевого самоврядування», розпорядження КМУ «Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції реформування системи забезпечення населення культурними послугами», Концепція «Децентралізація: сектор Культура» та ін., запровадження фінансової підтримки територіальних громад, яка спрямована на забезпечення повноцінного соціально-економічного та культурного розвитку регіонів країни.

Основними положеннями децентралізації в галузі культури є:

– перерозподіл повноважень між регіонами з метою ефективного використання потенціалу та розмежування функціонального навантаження між усіма рівнями управління;

- реорганізація закладів культури з оновленням функціонального навантаження та регулюванням соціальної й економічної складових частин локальних закладів культури;

- рівномірний поділ поступу щодо культурних заходів та подій по всій Україні з урахуванням сільської місцевості відповідно до потреб місцевого населення;

- регулювання фінансових потоків між усіма закладами культури різного рівня та частковими культурними проєктами. Для підвищення ефективності фінансування та збільшення прибутків альтернативним способом існує краудфандинг;

- створення багатофункціональних осередків на базі будинків культури та бібліотек.

В умовах становлення економіки України першочерговими завданнями є фінансування галузі культури та визначення суб'єктів відповідальності за використання фінансових коштів.

Управління у сфері культури обов'язково повинно здійснюватися з урахуванням усіх реалій нинішньої змішаної економіки. Ринковий план управління в галузі культури стає важливим інструментом застосування маркетингових технологій, адже на сьогодні орієнтація на споживача, формування та задоволення попиту є одним із ключових принципів культурних організацій.

Підтримка, що надається безпосередньо державою, меценатами, спонсорами, залежить від того, наскільки різні галузі культури, що затребуються суспільством, соціально значущі, привабливі для різної цільової аудиторії. Активно задіявши ринкові механізми у безпосередньому поєднанні з державною підтримкою, а також упровадженням стратегічного планування також сприятиме розвитку культури в регіонах та на місцях, що враховуватиме інтереси місцевого населення у задоволенні існуючих культурних питань потреби.

У зв'язку з цим як нагальне управлінське завдання можна назвати пошук балансу між участю держави у діяльності культури та наявністю найповнішої свободи культурного самовираження [50].

У даний час на території України в галузі культури не тільки недостатньо фінансових ресурсів, а й також не простежується чітких механізмів із їх перерозподілу, проведення оцінки ефективності витрачання, яка безпосередньо відповідає сучасним вимогам і реаліям. Особливу увагу слід приділити розвитку менеджменту та стратегічного планування з урахуванням особливостей, які накладаються параметрами галузі та характеристиками функціонування низки галузей культури в децентралізованому середовищі. Такий підхід допоможе нормалізувати механізми управління культурною діяльністю на регіональному та місцевому рівнях, оптимізувати процедури управління у цій сфері, що дозволить нормалізувати механізми отримання та подальший розподіл фінансових ресурсів на культурні заходи, проекти та програми.

Вироблення критеріїв оцінки ефективності робіт установ культури також є важливою проблемою, так як воно має значну вагу при розподілі фінансових ресурсів і потоків, забезпечуючи реалізацію різних культурних проєктів та заходів. Запровадження спеціальної системи коефіцієнтів результативності в роботі установ культури може бути одним із інструментів, що дозволило би покращити роботу в цьому напрямі [14]. Також у муніципальних утвореннях важливо вдосконалювати систему здійснення фінансування закладів культури з обов'язковим дотриманням вже розроблених стандартів щодо надання культурних послуг населенню з урахуванням нормативів у галузі культури з використанням стандартів фінансування на душу населення.

Україна як самостійна держава потребує дій щодо збільшення частки програмно орієнтованих методів як в управлінні, так і у фінансуванні культури регіонів та муніципалітетів, що в процесі реалізації культурної політики

забезпечить системний характер, підвищить ефективність бюджетного фінансування.

Програми у сфері культури мають бути орієнтовані на збільшення стартових можливостей, на реалізацію людського потенціалу населення певної території.

Головною складовою соціально-економічного розвитку регіонів України має стати відтворення людини із формуванням відповідної інфраструктури для її діяльності і життєзабезпечення.

У сфері культури стратегічні управлінські рішення на регіональному та місцевому рівнях слід диференціювати залежно від рівня готовності окремих регіонів та громад до модернізації. Врахування особливостей регіонів сприятиме підвищенню ефективності та цільовим культурним програмам. Важливим у цьому плані є наявність конструктивної взаємодії між державою та суспільством у розвитку та подальшій реалізації, формуванні цільових програм функціонування та розвитку культури.

Оскільки багато установ галузі культури із самого початку не орієнтовані на одержання прибутку як своєї основної діяльності, але в нинішній змішаній економіці їм необхідно враховувати специфіку ринкових відносин і конкуренції, застосовувати механізми стратегічного планування і маркетингові інструменти [2].

Нинішній фінансовий стан багатьох українських установ культури зумовлює необхідність модернізації системи управління, включення в неї цілісної концепції маркетингу, виділення маркетингової діяльності в один із пріоритетних напрямів. Отже, нова система механізму управління в галузі культури потребує переходу від директивного методу до більш гнучкого регулювання культурними процесами в регіонах на рівні громад та формувати децентралізовану систему регулювання, яка максимально демократична, за активної участі в цьому процесі населення. В даному відношенні принципи реформи децентралізації виступають як один із найважливіших засобів

здійснення структурної управлінської політики на регіональному та муніципальному рівнях.

1.3. Функції державного регулювання регіональним розвитком соціокультурної сфери України в умовах децентралізації

Визначаючи місце та функції держави, органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування у формуванні регіонального та міських культурних просторів, на основі накопиченого досвіду Г. Х. Шартран виділяє 5 альтернативних ролей для державної підтримки сфери культури та мистецтва у світі:

1. «Зберігач» – догляд та підтримка національної бази знань, включаючи навички, техніку та репертуар. Держава зосереджує всю свою увагу на підтримці та розвитку різноманітності як у некомерційному професійному, так і в аматорському мистецтві, досягаючи цього шляхом підтримки соціально-культурної діяльності загалом, а не деяких окремих стилів та напрямів. Джерела фінансування у цьому випадку різноманітні, і роль уряду полягає виключно у заохоченні цього різноманіття усіма засобами (насамперед – законодавчої та податкової політики). Класичним прикладом «помічника» є державна підтримка культури в США.

2. «Фасилітатор» – звільнені від податків благодійні пожертви з естетичними пріоритетами, встановленими окремими донорами.

3. «Меценат» – «Рада на відстані руки», що здійснює розподіл фінансування за рівнем експертної оцінки. Держава більше зосереджується на забезпеченні стандартів професійної творчості та соціокультурної діяльності. Наприклад, вона заохочує майстерність у мистецтві через стипендії, гранти, виплати і більше бере участь у культурному житті, ніж «зберігач». Типовий приклад такої ситуації – Великобританія.

4. «Архітектор» – Міністерство культури проектує об'єкти, фінансує операції та визначає особливий правовий статус художника. Допомога

держави культурі та мистецтву є частиною її соціально-економічної програми покращення добробуту суспільства. Його політика базується на стандартах суспільства, а не на професійних стандартах середовища у сфері культури. Сама підтримка позначатиметься виключно у довгостроковому прямому державному фінансуванні. Прикладом "архітектора" є Франція.

5. «Інженер» – використання державних коштів, ліцензійних та регулюючих органів та податкові пільги, сприяння та просування комерційно життєздатної галузі мистецтв. Засобами соціокультурної діяльності та художньої творчості розпоряджається та володіє держава, а саме, підтримує мистецтво, що відповідає стандартам та політичним цілям. Приклад такої державної політики – колишній СРСР.

Зазначені типи (групи) країн певною мірою відіграють кожен з цих ролей. Можна говорити про наголос на певному наборі механізмів і процедур, які умовно назвемо «роллю». Більше того, ці акценти можуть змінюватися в залежності від економічної, політичної (зовнішньої та внутрішньої) ситуації, загроз національній безпеці тощо. Проте, завдяки традиціям культурного та політичного життя, у кожній країні існує певний характер та стиль державного регулювання у сфері культури, властивий цьому суспільству [19, 147].

Як суб'єкт права та влади країна зобов'язана забезпечити законодавчу базу підтримки та розвитку культурного буття та вживати адміністративних заходів для суворого дотримання міжнародних та державних норм у сфері культури. При цьому створюється система правових, економічних та соціальних гарантій професійної діяльності та вільної творчості у сфері культури. Важливо не ігнорувати право громадян користуватися рідною мовою, забезпечити мінімум культурного розвитку для членів суспільства, яким важко реалізувати одне з основних прав людини на участь щодо створення, збереження, розповсюдження та споживання культурних цінностей.

Слід підтримувати неурядові організації, які популяризують розвиток культурного життя, надавати правові гарантії та створювати реальні умови (у

тому числі податкову політику) для розвитку благодійності у сфері культури та соціальної інфраструктури [26, 67]. Державні та регіональні органи влади повинні стимулювати ініціативу та участь різних груп у створенні, збереженні, розповсюдженні та споживанні культурних цінностей, впроваджувати державну політику у підготовці компетентних кадрів, здатних до організаційної та управлінської, консультаційної, художньої, дослідницької, експертної діяльності галузі культури. На національному та місцевому рівнях доцільно сприяти розвитку міжнародних культурних контактів та співробітництва.

Нормативно-правова база підтримки та розвитку культури визначається чинним законодавством, а саме, Цивільним та Податковим кодексами, Законом України "Про культуру". Ряд статей цього закону усуває монополію держави на управління культурним буттям. У Законі проголошуються обов'язки та визначається відповідальність державних органів щодо забезпечення свобод та незалежності всіх суб'єктів культурної діяльності, вільний доступ до культурних благ для соціально незахищених верств населення. Держава бере на себе відповідальність за статистичний облік, інформаційне та науково-методичне забезпечення культурної діяльності, розвиток меценатства, благодійності, спонсорство культури [45].

Основними законодавчими актами з цього приводу є Закон України «Про культуру», «Про громадські об'єднання», постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку ведення Реєстру неприбуткових установ та організацій, включення неприбуткових підприємств, установ та організацій до Реєстру та виключення з Реєстру» та інша низка законів, що регулюють авторське право, приватизацію власності, охорону культурної та історичної спадщини, укази Президента України.

Конкретна конфігурація державного регулювання розвитку соціокультурної сфери на регіональному рівні залежить від наголосу на певні важелі та інструменти застосування, регіональні особливості та умови. Важливо визначити відповідну межу та форму державного регулювання

регіонального розвитку соціокультурної сфери, уникаючи ідеологічних стереотипів. Як гарант збереження та розвитку культурної спадщини держава зобов'язана вважати пріоритетом збереження культурної спадщини нації та забезпечувати її передачу майбутнім поколінням [9, 7].

Характеризуючи організаційні та економічні умови розвитку соціокультурного життя в Україні, можемо зазначити, що з 1989 року розроблено та закріплено разом із законодавством та нормативними актами три ключові складові:

1. Правова незалежність закладів культури. Їх засновниками можуть бути органи державного управління, громадські організації, підприємства, трудові колективи, громада, будь-які зацікавлені групи. Підґрунтям для здійснення діяльності є реєстрація статуту товариства в органах виконавчої влади. Зміст, напрям та форма роботи визначається статутом.

2. Економічна незалежність закладів культури, що виникає з правової норми. Заклади культури можуть застосовувати будь-яку модель управління, включаючи фінансування, матеріальне забезпечення та економічне стимулювання (колективні та індивідуальні контракти).

3. Розробка програм фінансування бюджету, перехід державного бюджетного фінансування від фінансування мережі закладів до фінансування діяльності установ незалежно від форм власності (система соціального порядку).

Виконавчі функції у сфері культури виконує Міністерство культури та інформаційної політики України на чолі з Міністром. Міністерству підпорядковується: Державна служба України з етнополітики та свободи совісті; Державне агентство України з питань кіно; Державний комітет телебачення і радіомовлення України; Український інститут національної пам'яті; Державне агентство України з питань мистецтв та мистецької освіти; Державна інспекція культурної спадщини України; Державна служба охорони культурної спадщини України; директорат мистецтв та мистецької освіти; директорат книговидавництва, креативних індустрій та туризму; директорат з

питань інформаційної політики та інформаційної безпеки; управління охорони культурної спадщини та музеїв; директорат соціокультурного розвитку; директорат стратегічного планування та європейської інтеграції; департамент фінансів; департамент підтримки та координації інформаційних технологій; управління по роботі з персоналом; управління правового забезпечення та ін.

На рівні регіонів (адміністративних регіонів) діє та сама структура органів державної влади. У кожному з них є вища посадова особа (голова), обласна рада й адміністрація.

Найважливішою умовою ефективності сучасного менеджменту є інформаційне забезпечення управлінських рішень та контроль за їх виконанням, аналіз результатів діяльності. Йдеться не лише про збір матеріалів, облікових та звітних даних, а про системний аналітичний звіт стану та розвитку галузі культури (на національному та регіональному рівнях), окремих закладів культури.

Ця діяльність набуває особливого значення в ринкових умовах з урахуванням принципового різноманіття культурної сфери. Важливо не тільки контролювати стан справ – первинну (фактичну) інформаційну підтримку, а й аналізувати стан конкретних ринків послуг, тенденції їх розвитку, експертизи та оцінки, рекомендації, тобто вторинне (аналітичне) інформаційне забезпечення. Це та інформація, підготовка та робота, з якою в радянські часи велася на індивідуальній основі, переважно для підготовки деяких партійних рішень. У сучасних умовах це має бути постійною рутиною. Без такої інформації неможливо прийняти оптимальні рішення щодо державної підтримки у сфері культури, розвитку спонсорства та благодійності, співпраці в галузі культури та туризму.

Не менш очевидно, що органи державної влади не можуть і не повинні виконувати цю роботу [39, 151]. Йдеться про створення інформаційно-аналітичних, інформаційно-маркетингових, рекламних, інформаційно-видавничих та подібних послуг (центрів, агентств).

Створення відповідних сервісів, що забезпечать інформаційну інфраструктуру галузі, мають ініціювати регіональні органи державного управління, тобто, збирати первинну фактичну інформацію простіше за участю органів управління та статистики. Однак подальше обслуговування баз даних, у тому числі тих, що надаються тими ж державними установами, інформаційні послуги можуть здійснювати самотужки. Їх діяльність може мати незалежний і навіть комерційний характер з мінімальним бюджетним фінансуванням на конкретні види діяльності, важливі для державного регулювання.

Проводити семінари та конференції, здійснювати видавничу діяльність, підвищувати кваліфікацію працівників культури можна безпосередньо на базі таких інформаційно-аналітичних центрів [33, 103]. Такий підхід посприє гнучкому державному управлінні у сфері культури, публічності, формуванні та просуванні іміджу регіону, культурним проектам та програмам, залученню та накопиченню коштів для їх реалізації з різних джерел, співпрацю із засобами масової інформації та ін.

До компетенції органів влади також відноситься відтворення професійного осередку – підготовка та перепідготовка фахівців та працівників галузі культури у державних закладах вищої освіти (університети, коледжі, курси підвищення кваліфікації), також контроль за дотриманням стандартів у закладах освіти, незалежно від їх форм власності та відомчого підпорядкування (ліцензування, акредитація). Варто стимулювати підвищення статусу соціокультурної сфери, що підтримає розвиток культури і мистецтв.

Висновки до розділу 1.

Сучасний стан впровадження реформи децентралізації у сферу культури України охарактеризовано процесами трансформації й адаптації до європейських стандартів. Найбільш ефективними підходами в зарубіжних країнах на сьогодні є ті, які втілюють принцип політичного невтручання у прийняття рішень та розподіл коштів у межах галузі, пропагується принцип

децентралізації та застосовується досвід управління на основі консультативного підходу. В галузі культури України, навпаки, рішення приймаються переважно централізовано відповідними державними структурами. Механізм фінансування сфери культури в Україні, який реалізується переважно лише за рахунок бюджетів різних рівнів, також потребує диверсифікації, якої недостатньо.

РОЗДІЛ 2. ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ЕФЕКТИВНОЇ РЕФОРМИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В ГАЛУЗІ КУЛЬТУРИ

2.1. Використання на місцевому рівні зарубіжного досвіду децентралізації сфери культури

Досвід зарубіжних країн демонструє, що децентралізація стала одним з головних трендів європейської культурної політики. Це підтверджено тим, що в дослідженнях, проведених в 1990-х Європейською радою з культурної кооперації, децентралізація визнана найважливішим критерієм успішної політики у сфері культури нарівні з креативністю, новаторством культурних індустрій та культурною участю, тобто залученістю населення в культурні практики [61].

Однак, будучи важливим пріоритетом у програмах регіонального розвитку, сутність децентралізації культури залишається розмитою. Зазвичай під ним мають на увазі рамкову політику, спрямовану на демократизацію культури й усунення нерівності культурних можливостей.

Тому способи вимірювання ефективності децентралізації залежать від цілей, які ставлять перед собою держава та керівники у сфері культури [77].

Децентралізація сфери культури має кілька видів, які не є взаємовиключними, а навпаки, вони можуть доповнювати один одного (рис. 1). При цьому у кожному виді є такі об'єкти, на які може бути спрямована децентралізація, а саме: заклади культури і культурні практики; ресурси, що витрачаються на виробництво культурних благ; організації, які керують культурним життям.

Географічна децентралізація спрямована на надання населенню рівного доступу до культурного життя. Йдеться про подолання просторових бар'єрів: сіл, малих міст і обласних центрів, що традиційно вважаються джерелом передових ініціатив, які далеко не відразу досягають периферійної місцевості. Географічна децентралізація прагне змінити ситуацію за допомогою

розосередження установ і подій територією регіону, починаючи з сільської місцевості.



Рис. 1. Види децентралізації сфери культури

Таким чином, акцент зміщується з розвитку окремих видів культури на потенціал території та потреби місцевого населення. Основним фактором часто є локальна спадщина – нею пишаються місцеві жителі і цікавляться (або, у всякому разі, можуть зацікавитися) туристи. Історичні пам'ятки та знакові місця стають незамінним ресурсом для розробки бренду території і залучення аудиторії в заклади культури.

Географічна децентралізація сприяє подоланню нерівності культурних можливостей, активізує культурне життя місцевості такими шляхами:

1. Центр розгортає мережі установ та ініціатив на місцях, контролюючи їх діяльність. Саме цей підхід набув популярності після Другої світової війни. Хрестоматійним прикладом вважається програма створення будинків культури (Maison de la Culture), яку розробив у 1960-ті рр. Андре Мальро. Перший міністр культури Франції вважав, що в кожному регіоні країни має з'явитися установа, яка стане провідником класичної високої культури для широких верств населення. Програма не була реалізована до кінця. Критики вказували, що концепція «високої культури» Мальро відповідає інтересам

вузької групи. Інша частина населення не хоче або не може до неї долучатися не стільки через географічні, скільки через соціальні бар'єри [88].

2. Центр організовує локальні підрозділи, направляє персонал і ресурси, визначає цілі культурної політики на місцях і контролює їх виконання. Як приклад можна навести французький досвід середини 1970-х рр., створення системи посередників між місцевою владою і міністерством культури – регіональних директоратів у справах культури, розосереджених по країні [88].

3. Створення мобільних культурних ініціатив. Як особливо успішний приклад можна навести досвід Швеції: тут були запуснені спеціальні агентства для організації гастролей і мобільних виставок. При цьому всі національні заклади культури зобов'язували створювати проєкти, націлені на пересування [77].

Вважається, що географічна децентралізація, яка проводиться з центру, без зміни адміністративної та фінансової структури, часто неефективна, оскільки створення інфраструктурних об'єктів не завжди є достатнім для розвитку культури. Для розвитку культури необхідно передусім враховувати інтереси жителів, а для цього, потрібно змінити структуру управління культурними ресурсами.

Крім того розвиток телекомунікацій робить політику географічної децентралізації проблематичною. Телебачення дає можливість долучатися до культури в будь-якій точці. Тому необхідно створювати диференційовану і сучасну культурну пропозицію, здатну конкурувати з електронними ЗМІ. Тим більше, що географічний чинник далеко не єдиний, який потрібно враховувати, піклуючись про рівність культурних можливостей. Неможливо ігнорувати бар'єри, пов'язані з соціальним становищем. Тому потрібно, по-перше, створювати інфраструктуру для різних категорій населення, у тому числі людей з обмеженими можливостями; по-друге, виробляти культурні продукти, які відповідають потребам та інтересам населення різного віку, з різним рівнем освіти, доходу тощо; по-третє, надавати рівні можливості не

тільки для споживання, але і для культурного виробництва (художникам, акторам, музикантам, письменникам, бібліотекарям, танцюристам і ін.).

Ресурсна децентралізація спрямована на подолання нерівномірного розподілу ресурсів між окремими регіонами або культурними проєктами [77].

Як правило, великі регіони з потужними обласними центрами відтягують на себе більшу частину фінансування, у той час як сільські території виявляються в невигащному становищі. На відміну від географічної, ресурсна децентралізація спрямована не на споживачів культурного продукту, а на тих, хто його виробляє і фінансує.

Мета ресурсної децентралізації полягає в подоланні нерівності в розподілі ресурсів, створення гнучкої системи фінансування культурних проєктів (підвищення частки місцевої влади та приватного сектору недержавних інвестицій). Для реалізації цієї мети потрібно:

1. Додаткове фінансування від місцевої влади. Фінансова автономія місцевої влади може сприяти підвищенню ефективності розвитку культури. У Франції, наприклад, місцева влада покриває приблизно половину бюджету у сфері культури [88, 301–323]. Інший приклад – досить радикальний «Регіональний культурний експеримент», проведений в кінці 1990-х років у Данії [84, 129–145]. Під час проєкту всі урядові гранти у сфері культури були віддані місцевим органам влади. На початку 2000 р. частина грантів була переведена у відання уряду, оскільки деякі галузі, зокрема збереження культурної спадщини, зажадали централізованого фінансування. Однак зростаюча автономія регіонів залишається пріоритетом культурної політики багатьох країн, наприклад Нідерландів.

2. Гнучка структура фінансування культури і мистецтва в центрі і на місцях. Посилення фінансування регіонів є, наприклад, пріоритетом Британської Ради [77]. Інший приклад: ресурси на культурне життя Амстердама розподіляються між кількома, у тому числі незалежними організаціями, які вручають премії, організують різноманітні події тощо [59].

3. Рівномірний розподіл субсидій, дотацій, грантів між різними видами сфери культури і організаціями – традиційними і сучасними, популярними і маргінальними – незалежно від їх місця розташування і профілю діяльності.

Оцінити ефективність ресурсної децентралізації вельми проблематично. Як правило, для цього використовуються дані про субсидії на культуру на одну особу населення. Однак ці показники зовсім не є вичерпними. Чи можна з упевненістю стверджувати, що людям, які проживають в регіоні з високим рівнем інвестицій, надана можливість більш якісно проводити культурне дозвілля, ніж жителям регіону з меншим бюджетом? Не виключено, що в першому регіоні відчувається дефіцит інфраструктури, для заповнення якого залучаються кошти, а в другому ситуація повністю задовольняє потреби місцевого населення.

Оскільки в Україні реформа децентралізації адміністративна і немає жодних субсидій з боку держави місцевим органам на сферу культури, то для нас є близьким адміністративний вид децентралізації.

Адміністративна децентралізація спрямована на подолання нерівності в розподілі управлінських повноважень і створення нових моделей управління у сфері культури [77].

Базова ідея полягає в тому, що пріоритети місцевої культурної політики мають визначатися на тому ж рівні за участю місцевих жителів. Це особливо актуально для держав зі складною соціальною структурою і високою диференціацією доходу й освіти. В умовах децентралізації влади це актуально і для України.

У цих умовах центральні органи можуть зустрічатися з труднощами оперативної адаптації до потреб жителів. Автономія місцевих органів влади у сфері управління культурою сприяє більш гнучкій політиці на місцях. Роль центру в цьому процесі полягає в заохоченні участі громадян у місцевих ініціативах.

Тобто адміністративна децентралізація це подолання нерівності в розподілі владних повноважень, ефективне і гнучке управління сферою

культури на місцях, адаптація культурної політики до потреб місцевого населення.

Адміністративна децентралізація може бути вертикальна або горизонтальна.

Вертикальна децентралізація передбачає розширення відповідальності і права прийняття рішень для місцевої влади, місцевих неурядових організацій і населення. Це головний тренд культурної політики останніх десятиліть у країнах Європи [70].

Так, у Франції регіональна політика проводиться передусім владою комун і департаментів, які створюють місцеві органи управління культурою. Одночасно розширюється і сфера відповідальності: у 2004 р. у їх відання були передані архіви і публічні бібліотеки, а також управління історичною спадщиною [69].

Горизонтальна децентралізація пов'язана з делегуванням влади і повноважень з центру спеціальним агентствам або іншим квазідержавним організаціям. Так, наприклад, у Великобританії основним агентом культурної політики є Рада Культури – неурядова організація, яка управляє державним фінансуванням у сфері культури і мистецтва [70].

Варто зауважити, що адміністративна децентралізована система управління культурою породжує небезпеку дублювання повноважень різних агентів культурної політики і, як наслідок, бюрократизації системи управління. Вона проводиться в розрахунок на те, що місцева влада більш сприйнятлива до потреб місцевих жителів. Однак на практиці вони можуть керуватися швидше міркуваннями звітності та магістральними лініями культурної політики, а зовсім не інтересами місцевих громад.

Автономія місцевих органів влади може привести до домінування певних культурних галузей і гомогенізації культурної пропозиції. Варто зауважити також, що ефективна культурна децентралізація передбачає створення управлінських організацій, які забезпечували б взаємодію населення з місцевими органами влади та центром. Вектор культурної

політики в країнах Європи сьогодні зміщується від децентралізації географічної до адміністративної: від розосередження установ по периферії – до створення автономних структур, які забезпечують розвиток культури на місцевих рівнях.

Як бачимо на практиці європейських держав, кожен вид децентралізації задіює конкретні управлінські рішення для побудови стратегій розвитку сфери культури [69]. Для вітчизняної практики можуть бути корисними такі види стратегій розвитку місцевої культури, зокрема: брендинг території, залучення креативного класу, розвиток сусідства.

1. *Брендинг території.* Однією з основних стратегій регіонального розвитку останніх десятиліть стало формування образу (бренду) місцевості – насамперед за рахунок проведення культурно-мистецьких заходів. Брендінг територій націлений передусім на її економічне зростання. Місцеві влади в Західній Європі і США роблять акцент на підготовці подій, які привертають приватні інвестиції і туристів.

Однак для цього потрібно адаптувати середовище до розвитку нових індустрій: туризму, культури, інформаційних технологій. Потрібно використовувати місцеву інфраструктуру, яка може стати візитною карткою регіону (визначні місця, музеї, замки тощо).

Однак недоліком такого виду стратегії децентралізації культури є те, що він підходить тільки тій місцевості і тим регіонам, які мають необхідну інфраструктуру, які мають такі визначні місця, що можуть стати її брендом. Також така стратегія може суперечити інтересам і потребам місцевих жителів і вимагати значних інвестицій, що призведе до відтоку капіталу від локальних культурних програм.

2. *Залучення креативного класу.* Ця стратегія локального культурного розвитку ґрунтується на створенні творчого середовища, яка надає жителям широкі можливості проведення дозвілля і культурного споживання.

Для цього в потрібні точки залучається так званий креативний клас – працівники розумової праці, професіонали з різних творчих сфер, які можуть відігравати важливу роль в економіці місцевості.

Залучення креативного класу дозволяє перетворити і зберегти культуру околиць, колишніх індустріальних районів, трансформувати депресивні території в культурні кластери, а також дає імпульс для розвитку креативних індустрій (архітектури, дизайну, web-програмування тощо) і нових галузей культури (зокрема, пов'язаних з цифровими технологіями і сучасним мистецтвом). Така стратегія передбачає створення культурних кластерів, розвиток альтернативних мистецтв, цифрових технологій, підтримку приватних галерей і театрів, музичних колективів [56, 22-29].

Упровадження такої стратегії децентралізації культури дає можливість економічного розвитку місцевості, підтримки рівня життя і дозвілєвих практик, залучення нових жителів і працівників креативних індустрій, ревіталізація околиць, облаштування порожніх і несприятливих районів.

Як показує практика створення креативних кластерів і арт-резиденцій, заохочення художніх практик, підтримка незалежних ініціатив та проєктів у сфері креативних індустрій і цифрових технологій має велику підтримку місцевих органів влади за кордоном.

Наприклад, в Амстердамі місцева влада офіційно підтримує практику створення сквотів – використання порожніх будинків громадянами або спільнотами. На цей момент в місті налічується близько ста легальних сквотів, у яких проживає близько тисячі осіб, чверть з них працює в креативній індустрії. Місцева влада Німеччини та Франції організовує культурні фестивалі, куди залучає осіб з різних сфер і надає на час проведення цих фестивалів безкоштовне житло з іншими необхідними вигодами. Ще одна, менш екзотична, нідерландська і данська ініціатива це програма Artists in residence, яка надає художникам можливість безкоштовно жити від трьох місяців до півроку в тій місцевості, де він має намір працювати. Головний

критерій відбору, наскільки художник готовий сприяти розвитку місцевого культурного життя (читати лекції, проводити майстер-класи тощо) [59].

Тобто така стратегія розвитку культурної сфери може стати порятунком депресивних закинутих території або колишніх індустріальних об'єктів.

Проблема полягає в тому, що те, що стало звичним форматом для Європи, зокрема «культурні кластери» та «креативний простір», в Україні, як правило, орієнтовано на досить вузьку молодіжну аудиторію і ще більш вузький сегмент «креативного класу», у той час як інша частина населення залишається виключеною з культурного життя. А оскільки децентралізація як політика спрямована на рівність культурних можливостей, то вона має враховувати як інтереси людей, які вже належать до креативного класу, так і тих, хто позбавлений культурного та дозвілєвого вибору. Тому принципово важливим є створення установ, які могли б акумулювати культурний потенціал для різних верств населення.

3. Розвиток сусідства. На відміну від уже зазначених стратегій децентралізації сфери культури, розвиток сусідства та локальної культури орієнтований не на економічний прибуток і створення сприятливого іміджу місцевості, а на соціальну політику і задоволення потреб місцевих жителів. Як правило, це довгострокова культурна політика, націлена на підвищення участі громад в організації життя їх місцевості, підтримку їх ініціатив, формування локальної ідентичності та поліпшення умов життя в несприятливих районах.

Розвиток сусідської культури – це передусім розвиток того сегмента культури, який задовольняє інтереси і потреби локальних спільнот.

Основний інструмент у межах цієї стратегії – підтримка і заохочення громадських ініціатив: створення кооперативів, інтернет-ресурсів і сервісів. Метою цієї стратегії є розвиток спільнот, підтримка місцевих ініціатив і художньої самодіяльності, забезпечення доступу до культурного життя для якомога ширших верств населення та освіти в галузі культури і мистецтв.

Прикладом такої стратегії розвитку сусідства – німецька федеральна програма та іспанська програма розвитку віддалених провінцій, метою яких

було забезпечити взаємодію між населенням, місцевим бізнесом і промисловістю, різними цивільними клубами та ініціативами для участі в підготовці локальних соціальних і культурних програм [56, 25]. Особлива увага приділяється регіональній специфіці і потребам населення. Для цього в кожному сусідстві були створені ради, до складу яких увійшли як жителі, представники бізнесу, індустрії, освіти, так і представники влади.

Основний недолік для України в стратегії розвитку сусідської культури – є відсутність економічного прибутку і стимулів для приватних інвестицій (крім благодійності). Оскільки сучасна реформа децентралізації в Україні не передбачає додаткового фінансування з боку держави культурної сфери, то така стратегія є тільки перспективою в майбутньому.

2.2. Європейські практики місцевого самоврядування в управлінні інституціями культури (на прикладі Польщі)

Поняття культури – це складне питання. Говорячи про культуру, слід пам'ятати, що це слово має багато визначень та значень. Культуру створюють нації, регіони, професійні групи, компанії чи організації різних типів, тому культура з'являється на різних рівнях суспільного життя. Результатом інтересів та досліджень, проведених у сфері культури та економіки, є твердження, що культура є важливим чинником загального суспільного розвитку та стабілізації, при цьому особлива увага приділяється залежності економічного розвитку від культури та культурної діяльності. Там, де рівень культури вищий, там економіка також більш розвинена. Там, де сфера культури демонструє нерозвиненість, економіка перебуває у кризі. Недоліки у сфері культури, особливо відсутність раціональності в управлінні її ресурсами, спричиняє нерівність та конфлікти [57, 113; 58, 315].

Приєднання Польщі до Європейського Союзу змінило перспективу реалізації завдань у багатьох сферах суспільного життя, за які відповідають державна адміністрація та органи місцевого самоврядування. В умовах

процесу інтеграції з ЄС та прогресуючої глобалізації сучасна державна реальність значною мірою формується регіонами та органами місцевого самоврядування, відповідальними за впровадження політики, що проводиться в межах ЄС. Отже, виникають запитання щодо способів позитивного створення, формування та покращення іміджу регіону, і, серед іншого, про вплив культури та культурної політики на розвиток та популяризацію регіону. Розглядаючи культуру як чинник регіонального розвитку, слід звернути увагу на низку питань, пов'язаних із функціонуванням сучасної регіональної культури:

- відносини культури та суспільства ХХІ століття;
- регіон як цільова зона впливу культурної політики держави;
- можливість фінансування культури з місцевих і національних фондів та фондів ЄС;
- становище культури в Польщі та регіоні;
- засоби масової інформації у пропаганді культури;
- просування міст та офісів закладами культури;
- спонсорство в культурі;
- мультикультуралізм;
- зіткнення двох світів – еволюція культури на західній та північній територіях Польщі [89].

Різноманітність вищезазначених аспектів робить регіональну культуру предметом інтересу теоретиків та практиків, тобто представників наукових дисциплін – економістів, політологів, юристів, соціологів, культурологів, демографів та представників органів місцевого самоврядування, державної адміністрації та урядові організації. Слід також підкреслити важливість посилення активності навчальної молоді (учнів та студентів), пов'язаної із здобуттям освіти, разом із здобуттям та розширенням сфери культурних компетенцій та інтересу до культури [55, 58].

У більшості європейських країн втручання влади у сферу культури здійснюється для досягнення чотирьох основних цілей:

- збереження культурної ідентичності нації;
- забезпечення рівного доступу до культури;
- сприяння творчості та високоякісним культурним товарам і послугам;
- урізноманітнення культурної пропозиції [72, 12].

Діагноз сучасного стану культури як чинника регіонального розвитку в Польщі був представлений, серед іншого, у Попередньому проєкті Національного плану розвитку. Документ ставить питання культури як до основних цінностей, так і до принципів, що сприяють їх реалізації. Реалізація Національного плану розвитку відбувається за допомогою оперативних програм: регіональних, галузевих та спеціальних у сфері діяльності, пов'язаної із збереженням та охороною культурної спадщини та збільшенням доступності до культури. Культура формує суспільні установки, моральні норми, етичні та естетичні цінності. Погіршення стану інфраструктури, особливо пам'ятників, є серйозною проблемою для культури. Зменшення кількості одержувачів культури пов'язане з недостатніми державними витратами та погіршенням економічного становища багатьох сімей. Водночас активність неурядових організацій зростає. У 2018 році було зареєстровано близько 2300 неурядових організацій, що працюють у сфері культури та охорони культурної спадщини, які здійснюють широкий спектр заходів – від утримання бібліотек, громадських центрів до організації концертів, фестивалів та заходів мистецтва, конкурси, вистави. Близько 2000 з цих організацій є регіональними соціокультурними асоціаціями, що діють у сільській місцевості [100, 22].

Серед основних цінностей, творцем яких є культура, слід зазначити наступне:

- соціальна згуртованість та солідарність – рівні можливості для всіх громад та соціальних груп;
- сильна культурна ідентичність на місцевому та регіональному рівнях, усуваючи всю дискримінацію та інтегруючи виключених людей;

- сталий розвиток – орієнтація на поліпшення якості життя нинішнього та майбутніх поколінь, забезпечення охорони та збереження природних ресурсів та культурної спадщини, а також відповідної демографічної структури суспільства, визнаючи освіту, знання, інформацію та культуру як основу суспільства-економічний розвиток [101, 27].

Попередній проєкт Національного плану розвитку визначає низку пріоритетів, реалізація яких має місце стосовно культури [102]:

Пріоритет інвестиції. Він впроваджується на основі реконструкції середовища, в якому працюють підприємства з метою збільшення їх інвестиційного потенціалу та конкурентоспроможності. Важливим чинником є активізація підприємництва, пов'язаного з культурними галузями, економікою та туристичною інфраструктурою, а також збереження культурної спадщини та розвиток культурної інфраструктури. При реалізації вищезазначеного пріоритету були враховані два напрямки діяльності, безпосередньо пов'язані з культурою:

- збільшення частки культури та економічної діяльності, пов'язаної з культурою, у національній економіці внаслідок розвитку інфраструктури, впровадження нових технологій та розвитку послуг, що виникають у сфері культурних благ, та зосередження їх на генеруванні економічного зростання;

- збереження та охорона культурної спадщини та розвиток культурної інфраструктури шляхом створення інтегрованих національних культурних продуктів, посилення програмної діяльності мистецьких установ і збереження та охорони сільської місцевості.

Погано розвинена інфраструктура сіл та малих міст є одним із найсерйозніших бар'єрів для багатофункціонального розвитку цих територій, що знижує рівень життя та приймає рішення про низьку інвестиційну привабливість. З метою протидії цим несприятливим явищам Попередній проєкт Національного плану розвитку передбачає підтримку розвитку соціальної інфраструктури в сільській місцевості, особливо інвестицій у сферу соціальної, медичної та культурної інфраструктури. Інвестиції мають

включати будівництво та модернізацію об'єктів, а також закупівлю та встановлення їх обладнання.

Пріоритет експорту. Важливість культури для реалізації пріоритету полягає у створенні бренду товарів та послуг, які можна експортувати, включаючи систему культурного сприяння Польщі – розробка послідовної політики просування країни на основі культурної спадщини, культурної пропозиції та конкурентоспроможність товарів та послуг.

Пріоритет інновації. Він висвітлює питання культури в контексті організаційно-технічного прогресу, тобто впровадження сучасних технологічних, організаційних та екологічно-інноваційних систем у конкретних галузях економіки, у т.ч. у транспорті, туризмі, сільському господарстві та культурі. Результатом реалізації пріоритету є покращення умов функціонування підприємств на ринку, а також можливостей їх розвитку та управління. Пріоритет реалізується шляхом просування та впровадження сучасних технологій у виробництво та розповсюдження культурних благ та послуг, що призводить до посилення конкурентоспроможності закладів культури та підприємств, що працюють у галузях культури.

Пріоритет захисту ринку. Він виражається у боротьбі з монополістичною практикою та недобросовісною конкуренцією, забезпеченні безпеки господарських операцій, охороні інтелектуальної власності та культурної спадщини. Щодо культури, то реалізація пріоритету полягає у запобіганні та боротьбі зі злочинністю та корупцією, пов'язаною з експортом культурної спадщини, оснащенні правоохоронних органів інформаційним обладнанням, сучасними технологіями, навчанням та розвитком людських ресурсів.

Пріоритет соціальної інтеграції. Містить посилення на культуру у формуванні соціального капіталу. Це означає активізацію та мобілізацію місцевих, регіональних та національних партнерів у реалізації соціально-освітніх програм, заснованих на культурі та підтримці громадських ініціатив щодо реалізації пріоритету. Важливим напрямом діяльності є також підтримка

сімей з метою покращення їх економічного становища та культурної трансформації, тобто створення позитивного іміджу сімейного інституту. Корисно розвивати мережу навчальних та культурних закладів для дітей та молоді, створювати фінансові, інституційні та організаційні рамки для створення навчальних та культурних закладів, що пропонують різні форми діяльності для дітей та підліткам на некомерційній основі.

Соціальну інтеграцію також розуміють як діяльність, що базується, зокрема, на поважанні культурне різноманіття. У цьому контексті діяльність державних та неурядових установ зосереджена на зменшенні нерівності у доступі до освітніх та культурних послуг, головним чином шляхом скорочення безробіття – професійної активації, форм соціальної зайнятості та соціально-терапевтичних програм виходу з бідності.

Пріоритет активації та мобільності. Пріоритет охоплює, зокрема, поживлення деградованих міських територій, що означає покращення рівня житлових ресурсів у деградованих районах. Цілеспрямовано усунути причини та наслідки деградації та забезпечити умови для сталого розвитку, включаючи охорону та поживлення культурної спадщини певного регіону, надання йому туристичної функції, створення програм та правових рішень для реалізації вищезгаданого пріоритету. Діяльність охоплює, зокрема, колишні військові, гірничодобувні, залізничні та промислові райони, житлові масиви та історичні центри міст.

Інший документ, Національна стратегія розвитку культури, пропонує відхід від трактування культури з точки зору секторів як некомерційної сфери, поглинаючи лише кошти з державного та місцевого бюджетів. У документі стверджується, що культура є важливим чинником регіонального розвитку, підлягає прийняттю рішень багатьох міністерств, визначаючи Польщу на міжнародній арені [87].

Висновок, підготовлений для цілей стратегії, показав значну регіональну диференціацію у доступі до культури в Польщі, яка досягла навіть 700%, що підтверджує існування маргіналізованих регіонів. Таким чином, сталий

розвиток культури в регіонах був визнаний у документі стратегічною метою культури на найближчі 10 років.

Найважливішими суб'єктами реалізації стратегії є: міністр культури, який створює культурну політику та опікується сферою культури, та одиниці місцевого самоврядування, які створюють регіональні та місцеві стратегії розвитку культури. Стратегія передбачає збільшення державних витрат на культуру, одночасно заохочуючи суспільство брати участь у фінансуванні культурних установ та заходів, та більшу незалежність культурних установ, що позитивно впливає на їх ефективність та конкурентоспроможність, а також на отримання структурних фондів ЄС.

Стратегія визначає 5 тактичних напрямів, для яких була розроблена окрема Національна програма культури (НПК). Це:

- НПК Сприяння читанню та розвиток книжкового сектору. Метою програми є збільшення читання, досягнутого за рахунок поліпшення умов функціонування бібліотек та збільшення доступності їх послуг, підтримки придбання нових видань для бібліотек, сприяння читанню у вихованні та навчанні;

- НПК Охорона пам'яток та культурної спадщини. Вона має на меті покращити стан та доступність пам'яток шляхом створення інституційних, правових та організаційних умов у сфері документування та охорони пам'яток, комплексної реставрації пам'яток та їх адаптації до соціальних цілей, створення інтегрованих туристичних продуктів;

- НПК Розвиток мистецьких установ. Це передбачає, серед іншого поліпшення умов функціонування цих установ, будівництво, розширення та модернізація інфраструктури, посилення їх програмної діяльності;

- НПК, що підтримує сучасне мистецтво "Ознаки часу". Він передбачає створення національних та регіональних колекцій сучасного мистецтва, будівництво та розширення музеїв та осередків сучасності, інвентаризацію та поширення інформації про твори сучасності;

- НПК, що підтримує дебюти та розвиток шкіл мистецтв «Maestria». Реалізація програми має на меті покращити якість художньої освіти, адаптувати її до потреб ринку праці та збільшити доступність цього типу освіти в регіонах. Програма також передбачає розробку системи підтримки дебютів молодих виконавців.

Дослідження культури як фактору економічного розвитку показало, що дохід від культурної діяльності в ЄС становив 654 млрд євро.

Кіно та відео були найприбутковішими галузями європейського культурного сектору. Частка цієї галузі у ВВП сектору культури склала 11,7%. Наступні місця посіли: візуальне мистецтво 11,3%, дизайн 10,5%, радіо та телебачення 9,9%, музика 8,9%, архітектура 8,8%, спадщина 8,6%, виконавське мистецтво 8,5%, преса та публікації 7,9%, туризм 7,8%, ігри 7,7%, реклама 5,4%.

Під час реалізації структурних програм у Польщі в рамках Інтегрованої операційної програми регіонального розвитку (ІОПРР) було надано субсидію 298 проектам на суму 1546 мільйонів злотих (387 мільйонів євро), у тому числі 94 проектам у рамках цього заходу Розвиток туризму та культури – на суму 953 млн. злотих. Відсоток розподілу кількості проектів у сфері культури був таким:

- розвиток туризму та культури: 31%;
- сільська місцевість: 28%;
- деградовані міські, постіндустріальні та повоєнні райони: 22%;
- галузі, що зазнають реструктуризації: 14%;
- інфраструктура інформаційного суспільства: 3%;
- регіональна освітня інфраструктура: 2%.

У рамках Структурних фондів фінансування культурних проектів забезпечується 16 регіональними програмами та 6 центральними програмами. У їх масштабах реалізуються великі проекти, що мають надрегіональне значення. Реалізація здійснюється переважно на основі окремого пріоритету для культури: Культура та культурна спадщина з бюджетом 576 євро, що

реалізується в рамках Операційної програми: Інфраструктура та навколишнє середовище. Крім того, надаються можливості фінансування культури, зокрема, у програмах: Інноваційна економіка, Людський капітал, Територіальне співробітництво та розвиток сільських територій [107].

Узагальнюючи важливість культури як важливого чинника економічного розвитку регіонів, слід зазначити, що культура:

- впливає на привабливість населених пунктів та місцезнаходження для мешканців та інвесторів;
- визначає розвиток туризму;
- створює ринок праці;
- створює культурні індустрії;
- стимулює економічні процеси, що виникають внаслідок розвитку соціальної інфраструктури;
- стимулює розвиток столиці;
- сприяє розподілу людських ресурсів у секторах розвитку [86, 40].

Представлені дані підтверджують, що культура є цінністю, що визначає ідентичність та збереження культурної спадщини, базовим чинником суспільного розвитку, особливо завдяки культурному туризму та інвестиційному розташуванню, важливим елементом регіонального розвитку та інноваційним сектором економіки, що створює високу додану вартість та прибуткові робочі місця. Це робить інвестиції в культуру необхідними та економічно вигідними.

2.3. Проведення реформ територіальної організації влади в культурі: досвід європейських країн

Інститути культури присутні у всій соціокультурній системі. І створення, і те, що відбувається далі з продуктами мистецтва, тобто їх обіг та рецепція, відбуваються у зв'язку з установами. Інституціоналізована система культури – це локальна мережа надлокальної організації культурного життя,

самі інститути надихаються ззовні, фінансуються та контролюються ззовні. Інститути забезпечують безперервність та стабільність функціонування культури [67, 58]. Згідно з класифікацією Центрального статистичного управління, формальна структура установ ґрунтувалася на секторах. Одиницею класифікації є оператор. При поділі національної економіки культура входить до колективного сектору «культура і мистецтво». Відповідно до цього поділу, заклади культури поділяються на установи пропаганди та розповсюдження культури, а також музичні, шоу та розважальні установи, інші заклади культури та мистецтва [83, 35-36].

Реконструкція державного устрою та пов'язані з цим зміни принципів фінансування культури, що відбулися в Польщі після 1989 р., призвели до необхідності нового регулювання принципів організації та здійснення культурної діяльності. В результаті державної культурної політики були сформовані механізми, що обумовлюють функціонування та розвиток закладів культури – правові акти, зокрема ті, що стосуються охорони культурних цінностей, організації та управління культурою, фінансування культури, сприяння культура та інформаційна система культури, створена Міністерством культури та мистецтва [75, 155].

Скориставшись досвідом західноєвропейських країн, уряд Польщі ухвалив у прийнятому в 1993 році документі «Культурна політика держави. Припущення» позицію того, що культурна політика, яка проводиться державою, має сприяти розвитку демократії та громадянського суспільства; сприяти творцям та культурним інституціям опинитися в системі економіки, що базується на ринкових принципах; дозволяє захищати найцінніші культурні цінності; запровадити та розпочати правові рішення, що сприяють новим формам діяльності [71, 68].

Раніше наслідком внесених змін стало прийняття Закону від 25 жовтня 1991 р. «Про організацію та проведення культурної діяльності». З багаторазовими поправками, він регулює основні принципи функціонування закладів культури та види державних витрат на культуру. Інші конкретні акти,

що стосуються окремих сегментів культурної діяльності, також зазнали численних поправок, найважливішою з яких була децентралізація управління закладами культури, переважно шляхом передачі їх органам місцевого самоврядування [76, 14]. Культурна діяльність була включена до власних завдань комуни відповідно до Закону від 8 березня 1990 року. Однак в акті не було конкретно визначено методи здійснення цієї діяльності або зобов'язання, що лежать на муніципальній владі в цьому відношенні. Отже, допомога у розвитку культурної демократії в місцевих суспільствах все ще надавалася державною та центральною адміністрацією [68, 254].

Акт про організацію та проведення культурної діяльності визначає правила культурної діяльності, яка полягає у створенні, розповсюдженні та захисті культури. Держава, включаючи органи місцевого самоврядування, опікується культурною діяльністю, що полягає у підтримці та сприянні творчості, освіті та культурній освіті, культурній діяльності та ініціативах, а також у охороні культурної спадщини. Заклади культури, що мають особливе значення, можуть фінансуватися під державним патронатом Міністерства культури та мистецтв й іншими органами державної адміністрації [93].

Організаційні форми культурної діяльності включають, зокрема: театри, філармонії, театри опери й оперети, оркестри, кінотеатри, музеї, бібліотеки, громадські центри, художні центри, картинні галереї, центри досліджень та документації у різних галузях культури.

Окрім організаційних умов, Закон, зокрема, визначає: принципи фінансового управління закладами культури, згідно яких:

- установа культури самостійно розпоряджається закріпленою та придбаною частиною майна, та розпоряджається власними ресурсами в межах наявних ресурсів, дотримуючись принципів ефективності їх використання;

- заклад культури покриває витрати поточних операцій та зобов'язання з отриманих доходів, а це: доходи від провадженої діяльності, найму та оренди майна, субсидії з бюджету, кошти, отримані від фізичних та юридичних осіб та інші джерела;

- вартість майна закладів культури відображається за рахунок фонду закладу культури, що відповідає вартості виділеного та набутого майна;

- правила оплати праці працівників закладів культури визначаються Міністром культури та мистецтва за погодженням з Міністром праці та соціальної політики;

- заклади культури, зокрема музеї, організаційні одиниці, спрямовані на охорону пам'яток, науково-дослідницькі та документаційні центри, офіси виставок мистецтв, картинні галереї та центри, Національний кіноархів, бібліотеки, осередки та центри культури, громадські осередки та клуби, центри творчої роботи – здійснюють фінансовий менеджмент на умовах, визначених для бюджетних установ [93].

Основні завдання вищезазначених закладів культури включають:

- культурну освіту та освіту через мистецтво;
- збирання, документування, створення, охорону та обмін культурними благами;
- створення умов для розвитку художньої самодіяльності та інтересу до знань та мистецтва;
- створення умов для розвитку фольклору, а також народного та художнього промислу;
- визнання, відродження та задоволення потреб і культурних інтересів [93].

Конкретним доповненням до акту про культурну діяльність, положення якого поширюються на всі заклади культури, є галузеві акти, що містять детальні положення щодо окремих закладів культури: бібліотек, музеїв, кінозалів та принципів роботи служби охорони пам'яток. Ці акти включають 4 нормативно-правові акти:

- акт від 27 червня 1997 року про бібліотеки
- Закон від 21 листопада 1996 р. про музеї
- Закон від 15 лютого 1962 р. про охорону культурних цінностей
- Закон від кінематографії від 16 липня 1987 р.

Крім того, окремі положення регулюють культурну діяльність, яку здійснюють церковні юридичні особи [93].

1 січня 1999 року у зв'язку з реформою державного устрою управління більшістю закладів культури стало завданням місцевого. Самоврядування 16 воєводств загалом прийняло понад 170 закладів культури. Органи місцевого самоврядування здійснюють патронаж над культурною діяльністю. Проведення культурної діяльності є обов'язковим власним завданням одиниць самоврядування [96].

У зв'язку з реалізацією політики розвитку воєводства органи місцевого самоврядування мають право на підтримку з державного бюджету.

Основоположним для функціонування та фінансування закладів культури є також Закон від 26 жовтня 1998 р. «Про державні фінанси», що регулює загальні принципи функціонування суб'єктів сектору державних фінансів, які також включають заклади культури (Закон від 26 листопада 1998 р. «Про фінанси». Журнал законів 2003 р., № 15, п. 148). Їхні доходи, отримані у зв'язку з їхньою статутною діяльністю та з інших джерел, є державними коштами [94; 94].

Заклади культури для покриття витрат на статутну діяльність можуть отримувати кошти від фізичних та юридичних осіб та кошти з інших джерел, а також бюджетні субсидії (Закон від 25 жовтня 1991 р. «Про організацію та провадження культурної діяльності». Журнал законів, глава 3, фінансове управління закладами культури, стаття 32 (3)) [93].

До 1989 року культура в Польщі переважно фінансувалася з кількох джерел: кошти з державного бюджету, кошти підприємств, кооперативних підрозділів та інших робочих місць, кошти профспілок та громадських організацій, а також готівка людей [104, 78]. Польський фонд культури, створений у 1987 році, також був центром суспільної турботи про культуру, набуваючи нових форм діяльності, ініціативи та фінансові ресурси [103, 72]. У теперішній реальності культура є споживчим товаром вищого порядку і, як й інші товари, підпорядковується законам ринку.

Система ринкової економіки в Польщі обмежувала фінансування культури з державного бюджету, що впливало на становище закладів культури. Культурні інституції змушені були бути більш розсудливими та підприємницькими, і перш за все, мати інші стосунки з реципієнтами культури [62, 134]. Це означало необхідність пошуку більш раціональних форм організації та методів живлення культури.

Спробою пом'якшити наслідки кардинальних змін у системі фінансування культури стало створення Фонду культури, який брав кошти з Фонду розвитку культури (ФРК), який був закритий у 1990 році, як форму централізації системи фінансування культури. В результаті ліквідації ФРК з 1991 р. пропорції між фінансуванням культури на центральному, провінційному та місцевому рівнях різко скоротилися: частка муніципалітетів у фінансуванні культури різко зросла з 4% до 43%. Водночас частка державного управління у цих видатках зменшилася з 33% до 21%, а частка коштів на рівні воєводства – з 63% до 36%. Також відбулося зростання ролі, хоча й скромного, приватного сектору у фінансуванні культури, особливо у сфері комерційного розповсюдження культурних благ та послуг [60, 87-88]. З іншого боку, рівень видатків на культуру з державного бюджету знизився. У 1989 р. це становило 2% від бюджету, який у наступні роки систематично зменшувався, а у 2000 р. досяг рівня 0,43%. У 2001 році було зафіксовано невелике зростання: рівень витрат на культуру з цього джерела тоді становив 0,52%. Тим часом угода, укладена з ЮНЕСКО, вимагає від підписантів цього акту виділити щонайменше 1% бюджету країни на культуру [85, 3].

У зв'язку з впровадженням наступних системних реформ у Польщі у 1999 році, включаючи новий адміністративний поділ країни, більшість закладів культури передано місцевим органам влади. Навантаження на органи місцевого самоврядування щодо утримання культурних установ та проведення культурної діяльності призвело до обмеження їх бюджетних витрат на культуру та регресу різних сфер культурної діяльності. Про це

свідчить 3% частки видатків на культуру у видатках бюджетів місцевого самоврядування [82].

Тема дослідження економіки культури зосереджена насамперед на таких питаннях: хто з економічної точки зору є найбільш відповідним покровителем культури, які форми її підтримки є найефективнішими та який метод культурної діяльності найкраще сприяє оптимізації в Польщі. Ці питання були предметом дослідження кафедри економіки Інституту культури. Дискусії економістів вказували на необхідність урізноманітнення джерел фінансування культури. Найбільш відповідним рішенням видався так званий «третій шлях» між державою та ринком, тобто розвиток культури на основі некомерційних організацій, незалежних від держави. Найчастіше – це фонди, що є правовими інститутами, які дозволяють реалізувати ідею добровільної передачі приватних благ, прав та ресурсів для реалізації соціальних цілей [99, 96]. Найчастіше вони є посередницькими організаціями між органами влади та культурними установами, які шукають фінансові ресурси для своєї діяльності, збирають кошти для певної мети та займаються виробництвом і розповсюдженням послуг.

У Польщі існують культурні асоціації, які підтримують культуру та є їхніми організаторами ЮНЕСКО, наприклад:

- Міжнародна асоціація театрів для дітей та молоді;
- польська секція Міжнародної ради організаторів фестивалів фольклору та народного мистецтва;
- Польський комітет Міжнародної асоціації освіти через мистецтво;
- польська секція Міжнародної організації народного мистецтва;
- Міжнародна асоціація музичної освіти;
- Асоціація польської музичної молоді [65, 50].

Крім них, найважливішими фондами, які надають гранти та підтримують культурну діяльність у Польщі, є:

- Академія розвитку благодійності в Польщі;
- Центр громадянської освіти;

- Банківський фонд для них. доктор. Маріанський кантон;
- Фонд Бухнера;
- Фонд для Польщі;
- Фонд Ekofundusz;
- Фонд «Освіта для демократії»;
- Фонд навчального підприємства;
- Фонд соціально -економічних ініціатив;
- Фонд культури;
- Польський фонд культури;
- Фонд польської науки;
- Партнерство Фонду з питань навколишнього середовища;
- Фонд співробітництва;
- Польсько-американський фонд свободи;
- Польський фонд дітей та молоді;
- Польсько-німецьке молодіжне співробітництво;
- Фонд польсько-німецького співробітництва та ін.

Фонди, що підтримують нефінансову діяльність культури в Польщі:

- Фонд розвитку культури та цивілізації села;
- заснування сільської культури;
- Фонд «Книга для дітей»;
- Фонд збереження пам'яток та ін.

З огляду на недостатнє інвестування культури з боку міністерства та місцевих бюджетів, вищезгадані фонди часто є виходом із важкого фінансового становища для закладів культури, які в іншому випадку зникли б з культурної карти Польщі без цієї підтримки.

Слід також зазначити існування іноземних організацій та двосторонніх програм уряду Республіки Польща та урядів інших країн, створених, зокрема, з метою популяризації польської національної спадщини у світі:

- Датський інвестиційний фонд для Центральної та Східної Європи;
- програма «Бізнес до бізнесу» (Данія);

- Фонд Франція-Польща;
- програма GST (Нідерланди);
- Програма малих грантів Посольства Королівства Нідерландів (Нідерланди);
- Японське агентство міжнародного співробітництва (JICA);
- Японська організація волонтерів міжнародних відносин (JOCV);
- Організація канадської виконавчої служби;
- Канадський фонд співробітництва;
- Фонд Чарльза Аденауера (Німеччина);
- Фонд польсько-німецького співробітництва;
- Інформація про товарний маркетинг агробізнесу (США);
- Корпус демократів громадян (США);
- Програма підтримки місцевого самоврядування – Фонд ноу-хау (Великобританія) та ін.

З цієї причини податкові норми, що застосовуються до платників податків, які виділяють власні ресурси для культури, мають значне значення. Це важливо, зокрема, з непрямым фінансуванням культури. Податкові пільги та пільги – це, безумовно, найважливіші інструменти, якими користується держава. Вони впливають на поведінку та фінансовий стан як культурних установ, творців, виробників, так і споживачів та суб'єктів фінансування культури. Податкові норми, які були включені до положень про податок на прибуток підприємств, податок на доходи фізичних осіб, податок на додану вартість (ПДВ), акцизний збір та податок на нерухомість, мають фундаментальне значення у державній політиці щодо культури. Відповідно до статті 26 Закону про податок на доходи фізичних осіб та статті 18 Закону про податок на прибуток підприємств, пожертви для культурних цілей можуть бути відраховані з доходу перед оподаткуванням у розмірі до 15% доходу, при цьому загальна сума відрахувань не перевищує 15% доходу або прибуток, що оподатковується одноразово із записаного доходу. Пожертвування, зроблені фізичним особам, не підлягають відрахуванню. Це вигідно для здійснення

патронату над культурою, наприклад, у контексті звільнення від податку на прибуток для проведення конкурсів у сфері культури.

Принцип універсальності оподаткування податком на нерухоме майно на будівлі та землю, прийнятий в Законі від 12 січня 1991 р. «Про місцеві податки та збори» (Вісник законів 1991 р., № 1, ст. 31 та № 101, ст. 144) [63], включаючи культурні одиниці стягуються з цього податку. Відповідно до вищезазначеного акту, об'єкти, внесені до реєстру пам'яток, утримання та консервація яких відповідають положенням про охорону пам'яток, можуть бути звільнені від сплати податку на нерухомість.

Доходи від податку на нерухоме майно повністю розглядаються як доходи об'єднань, тому громади можуть звільняти суб'єктів культури від податків, особливо тих, що фінансуються об'єднанням.

Через необхідність захисту стану інфраструктури об'єктів культури, муніципальні та провінційні уряди, які контролюють інвестиції у сфері культури з часів адміністративної реформи країни, виділяють на ці цілі 20-30% своїх культурних бюджетів . З іншого боку, Міністерство культури, яке у 1995 р. витратило 1/3 свого бюджету на інвестиції в культуру, у 1999 р. виділило лише 5% [106, 17] свого бюджету на вищезазначену мету. З цієї причини значним фактом є вливання інвестицій приватного капіталу в культуру. Прикладом є включення у фінансування будівництва бібліотеки Варшавського університету Centrum Bankowo-Finansowe або розширення Поморської бібліотеки в Щецині за участі спонсорів [106, 17].

Значення неприбуткового сектору в ринковій економіці дуже важлива з точки зору позабюджетного фінансування культури. Зростаюче значення цього сектору в Польщі залежить від кількох факторів:

- збільшення капіталу суспільства;
- створення державними та місцевими органами влади сприятливих правових та економічних умов для спонсорів;
- постійна співпраця закладів культури зі спонсорами;

- відродження в місцевих громадах культурних потреб та прагнень, що зумовлюють діяльність, яку здійснюють заклади культури у певному регіоні;
- взаємодоповнюваність та співпраця некомерційного сектору, а також фінансування сфери культури з державного та місцевих бюджетів [78, 137].

Перешкодою для діяльності установ приватного сектору є ПДВ. Вона була введена в середині 1993 р. Законом від 3 січня 1993 р. (Журнал законів 1994 р., № 11) [82]. Відповідно до цього закону, послуги, пов'язані з відпочинком, культурою та спортом, звільняються від оподаткування, за винятком послуг, пов'язаних з рекламою та рекламними акціями. Ставка 7% охоплює продаж продукції або надання послуг у сфері культури, преси та видань творів, нот, музичних інструментів та їх частин. Ремонт та поточне обслуговування будинків культури та мистецтв, а також радіо та телебачення також підлягають оподаткуванню. Це особливо гостро для тих, хто інвестує у культуру, особливо для власників культурних цінностей: історичних будівель, які потребують капітального ремонту. Через бар'єр з ПДВ вони деградують і знищуються [107].

Звідси необхідність реформування податкової системи таким чином, щоб вона дозволяла фінансувати культуру без податкових обмежень, як у країнах, де культура фінансується не за рахунок бюджету, а за рахунок спонсорів чи меценатів, за гроші з фондів та податкових відрахувань. Одне з рішень, що використовуються у світі для підтримки культури, включає витрати на культуру до витрат на діяльність компанії як витрати на рекламу (Франція, Великобританія, Данія, Німеччина, Австрія). У цьому випадку реклама, наскільки вона пов'язана з культурою, переважно трактується у податковій системі [66, 75-76].

Багатонаціональні програми польського уряду включають:

- Екофонд (США, Франція, Швейцарія, Італія, Швеція, Польща – створений у 1992 році);
- Загальна програма (ООН, Японія, Нідерланди, Польща);

- Глобальний екологічний фонд (створений у 1991 році Програмою розвитку ООН ПРООН, Програмою ООН з навколишнього середовища ЮНЕП, Світовим банком та урядами кількох країн);

- Фонди Connterpart (CPF – створений ЄС, підтримує, зокрема, регіональну політику).

Система організації та фінансування культури повинна базуватися на таких принципах:

- Культурна діяльність може проводитися у різних організаційних формах державними та приватними організаціями, які працюють на некомерційній основі та орієнтованими на прибуток підприємства. Необхідно встановити правила створення та діяльності державно-приватних установ, що діють у сфері культури.

- Держава повинна підтримувати культурну діяльність через меценатство. Втручання держави не повинно перешкоджати ринковим механізмам у культурі.

- Усі суб'єкти культурної діяльності повинні мати рівний доступ до державних коштів. Державні органи повинні забезпечити умови роботи установ, яких вони призначають. Систему та принципи функціонування закладів культури слід адаптувати до реальних потреб та фінансових можливостей державних утворень, які їх формують [74, 81].

Основними джерелами фінансування культури є:

- Громадські кошти (кошти, надані у відповідних бюджетах, кошти з окремих позабюджетних джерел, включаючи частину доходу від субсидій).

- Кошти, перераховані установам, що здійснюють культурну діяльність, від приватних організацій, які ними керують.

- Частина доходів від передплати, спрямованих на виконання громадським телебаченням та радіомовленням замовлених завдань у сфері підтримки культурної діяльності та поширення культури.

- Кошти, зароблені закладом культури в результаті його діяльності.

- Доходи від вторинної діяльності закладів культури, які не загрожують її незалежності та здатності виконувати основні завдання.

- Громадське пожертвування (дохід фондів, створених окремими закладами культури).

- Кошти від безповоротної іноземної допомоги, розподіленої поза бюджетною системою [74, 81].

Можуть подавати заявки на допомогу з фондів ЄС установи та організації громадського та неурядового сектору, що мають юридичну особу, діяльність яких здійснюється у сфері культури:

- музеї;
- бібліотеки;
- театри;
- філармонії;
- театри опери та оперети;
- галереї;
- асоціації;
- фундації;
- будинки та осередки культури;
- одиниці місцевого самоврядування;
- університети [98, 21].

Фінансування культури може бути прямим або непрямим. Пряме фінансування культури здійснюється шляхом надання державними органами коштів у вигляді грантів та фінансових субсидій установам та організаціям культури. За прямим фінансуванням можна виділити дві групи витрат. Першу групу складають витрати, понесені безпосередньо з бюджету, пов'язані з утриманням адміністрації культури та витрати на оплату замовленої культурної послуги (наприклад, організація заходу). Друга група – це видатки бюджету, пов'язані з державним патронатом, переважно за рахунок субсидій, стипендій та нагород [90, 26].

Непрямі методи фінансування культури з державного бюджету полягають у наданні податкових пільг та надбавок для закладів культури, митців чи установ, що підтримують галузь культури. Система надбавок та пільг для культурної діяльності, що включена до нормативно-правових актів, констатує, що державні органи вирішують субсидувати цю сферу, відмовляючись від частини бюджетних надходжень. Заклад культури може отримувати бюджетні ресурси на свою діяльність за умови, що він збирає певну суму коштів поза бюджетом або пропонує сприятливі умови для надання послуг [74; 88, 36].

У Польщі реклама оподатковується ПДВ 22%, як і багато інших видів діяльності: відтворення звукових та відеозаписів, виробництво телевізійних та радіоприймачів та їх обладнання. Позитивним аспектом є звільнення від сплати ПДВ деяких журналів та книг, а також діяльності, пов'язаної з їх імпортом. Однак, починаючи з системних перетворень у Польщі в 1989 році, досі існують проблеми, які визначають остаточно форму громадського патронату над культурою [80, 225]:

- недостатня співпраця держави, органів місцевого самоврядування, громадських організацій, а також приватних спонсорів та меценатів у сфері культурної політики;

- недоліки інформаційної системи, які мають бути надані органам державної влади, органам місцевого самоврядування, установам культури та неурядовим організаціям, що діють у сфері культури, володіючи знаннями, необхідними для виконання своїх функцій;

- використання критерію дискреції при фінансуванні державних закладів культури;

- відсутність чітких критеріїв та фіксованих правил розподілу державних коштів на культуру;

- недостатня участь дорадчих та експертних органів на кожному етапі розподілу коштів;

- недоліки у фінансуванні культури опосередковано, зокрема розширення податкових пільг для приватних донорів культури.

Інші організаційні та фінансові недоліки, що стосуються закладів культури, включають:

- нерівномірний розвиток окремих типів послуги та їх нерівномірний розподіл територіально, який є результатом того, що заклади культури не мають змоги самостійно залучити відповідну суму коштів для розвитку культурних послуг;

- зниження ефективності та збільшення витрат на утримання установ, створених в результаті задоволення індивідуальних амбіцій соціальних груп, а не реальних потреб середовища (дублювання інститутів одного типу, створення анклавів);

- базуючи діяльність закладу на непрофесійному персоналі, виконуючи свої завдання в аматорському режимі – незважаючи на свою відданість, вони не в змозі задовольнити вимоги;

- нерівномірний розподіл вигоди для закладів культури, що виникає внаслідок постачання з різних приватних джерел, вимог, які висувають спонсори: це обмежує незалежність цих установ та, крім того, перешкоджає стандартизації послуг та встановленню пріоритетів їх розвитку [79, 238-239].

Спостереження за вищезазначеними недоліками зумовлює необхідність пошуку правових та організаційних рішень, які становлять надію на запуск позабюджетних джерел фінансування культури, створення умов для розвитку та функціонування закладів культури. Система звільнення від сплати податків та пільг, застосована в результаті продуманих системних рішень, дозволила б принаймні частково компенсувати збитки, спричинені відсутністю прямої допомоги у сфері культури, що надається державою.

Висновки до розділу 2.

Узагальнюючи зазначене, можна зробити деякі висновки щодо європейського досвіду ефективної реформи децентралізації в галузі культури. Модернізація існуючої системи управління культурною політикою в Україні з використанням найкращих здобутків з досвіду різних країн, які практикують різні моделі її формування та реалізації, надасть можливість більш чітко сформулювати власну систему державного регулювання розвитку культури на загальнодержавному і регіональному рівнях, і, крім того, не фрагментарно, а комплексно вписати культурну політику держави в систему механізмів реформування суспільства. Досвід зарубіжних країн і сучасні стратегічні принципи розвитку, закріплені в міжнародних політичних документах, дозволяють сформулювати комплексний підхід до державної культурної політики, який слід позначити як системно-діяльнісний, оскільки він ґрунтується на послідовному розрізненні суб'єктів культурної політики та суб'єктів культурної діяльності, розгляді їх позицій та інтересів (ініціюванні) й остаточному формулюванні у процесі легітимації останньої, а також правових і організаційно-економічних форм активізації державних органів влади та органів управління у сфері культури зі створення для цього належних умов.

РОЗДІЛ 3. ПИТАННЯ ЗБЕРЕЖЕННЯ КУЛЬТУРНОГО РОЗМАЇТТЯ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

3.1. Основні напрями реформування сфери культури на місцевому, регіональному та державному рівнях в умовах секторальної децентралізації

Сьогодні Україна знаходиться на шляху реформування влади. Одним з таких кроків є секторальна децентралізація та передання місцевим органам, новоствореним об'єднаним територіальним громадам (ОТГ) більших повноважень у діяльності на всій території держави. Культура серед усіх суспільних сфер перебуває у найскладнішому становищі. Адже трансформації, що відбулися в суспільстві України за останні 30 років, дуже негативно вплинули на її функціонування.

Сфера культури є важливою складовою відтворення і розвитку людського потенціалу, який відповідає вимогам інноваційної економіки та пріоритетним завданням модернізації українського суспільства. Дослідження розвитку сфери культури в контексті секторальної децентралізації передбачає визначення основних проблем і ризиків, які виникають перед нею, і реалізації напрямів її структурного реформування в частині фінансового забезпечення. Адже ефективність завдань закладів культури залежить від стійкості й послідовності культурної політики, а також повноцінного фінансування. На жаль, рівень фінансування закладів культури усе ще дуже низький. Тому саме фінансова складова розвитку сфери культури є запорукою всебічного розвитку і зміцнення самостійності закладів культури та підвищення якості наданих ними послуг, а також дестабілізує ті загрози та виклики, які виникають сьогодні у сфері культури при формуванні ОТГ.

Децентралізація – це реальний крок до підвищення якості повсякденного життя мешканців кожного села, селища чи міста. Наразі реформи, пов'язані з децентралізацією, є певним викликом для багатьох закладів культури, які

мають знайти своє місце, окреслити шляхи подальшого існування та визначити нові напрями та форми надання населенню культурно-мистецьких й інформаційних послуг на найвищому рівні [53]. Особливо це стосується сільських осередків культури, більшість з яких – дотаційні.

Так, якщо розглянути мережу закладів сфери культури в Україні, то вона є досить різноманітною, залежно від регіону і розташування (місто чи село) (рис. 1, рис. 2.).

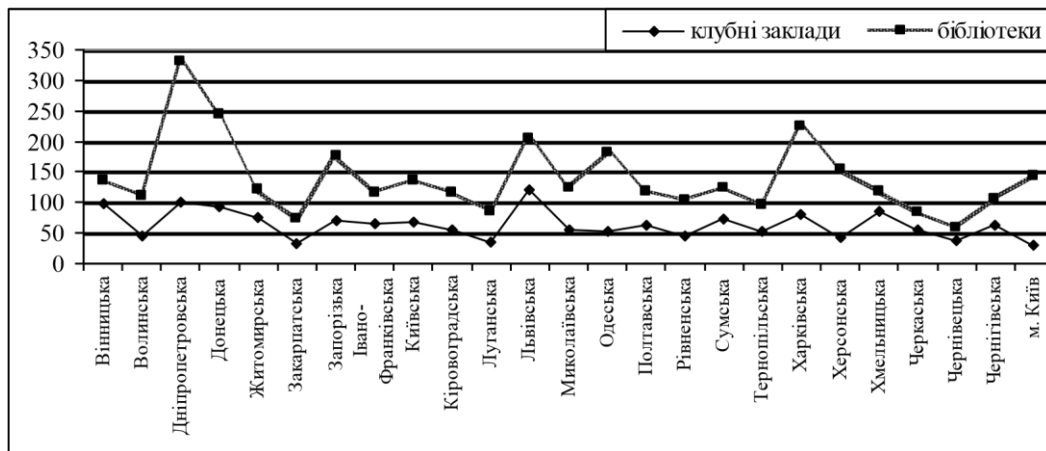


Рис. 1. Мережа закладів сфери культури в регіональному розрізі (міські території, одиниць), 2016 р. [21]

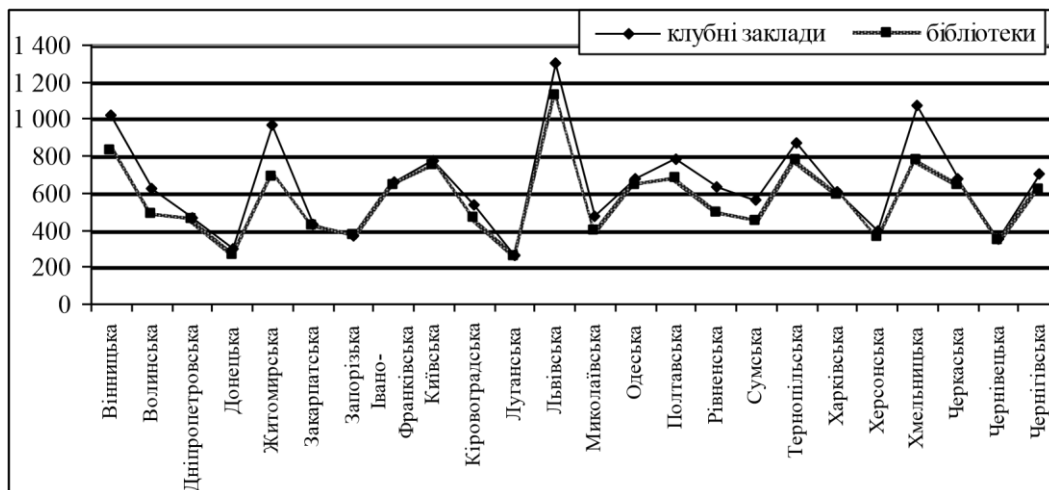


Рис. 2. Мережа сфери культури в регіональному розрізі (сільські території, одиниць), 2016 р. [21]

З наведених рисунків ми бачимо сучасну структуру сфери культури в регіональному розрізі.

На рис. 1 явно виділяється перевага бібліотечних закладів над клубними у містах, що є характерним для всієї території України. Натомість на рис. 2 – навпаки, у Вінницькій області закладів культури більше, ніж бібліотек.

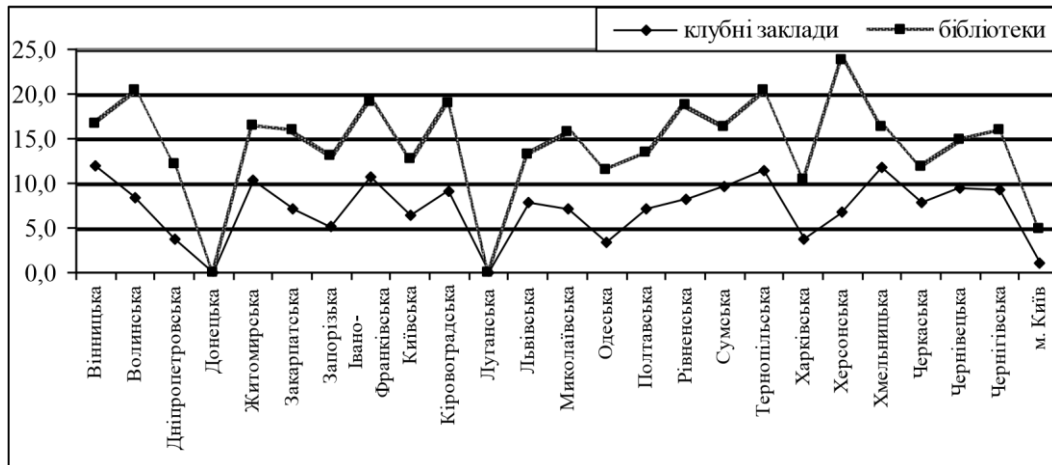


Рис. 3. Рівень забезпеченості клубними закладами міських територій (на 100000 осіб), 2016 р. [21]

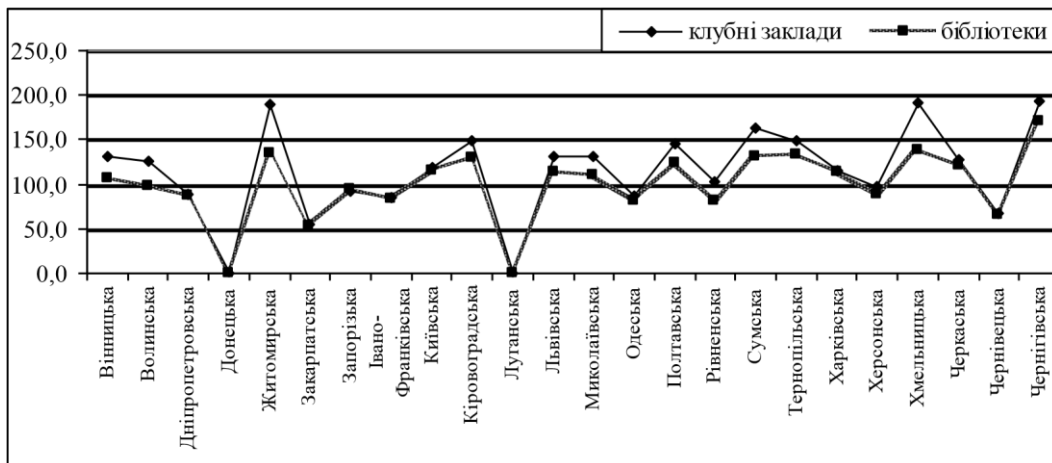


Рис. 4. Рівень забезпеченості клубними закладами сільських територій (на 100000 осіб), 2016 р. [21]

Щодо забезпеченості населення закладами культури (рис. 3, рис. 4), бачимо, що в міській місцевості населення більше забезпечене бібліотечними

зкладами, а в сільській забезпечення або є однаковим, або клубних закладів більше.

На відміну від освіти та медицини, які отримують державну субвенцію, сфера культури фінансується з місцевих бюджетів. Утримувати таку мережу за кошти, що будуть у розпорядженні місцевих громад, складно, тому багато культурно-просвітницьких закладів будуть «оптимізовані», тобто банально закриті. Насамперед це стосується бібліотек у сільській місцевості.

Тому в умовах адміністративно-територіальної реформи в Україні потрібно зважати на те, що в жодному разі не можна робити оптимізацію у сфері культури в усіх регіонах за однаковим механізмом. Адже є регіони, де культурні традиції передавалися з покоління в покоління, а є такі, де за радянських часів обов'язково будувалися клуби і музеї, які згодом стали нікому непотрібними. Насамперед при реформуванні сфери культури, потрібно зважати на традиції, щоб не знищити ті залишки культурної автентичності, що залишилась у населення.

Сьогодні склалася така ситуація, що більшість бібліотек поступово мають переходити від роботи у форматі «книгосховища» до формату «культурно-інформаційним центром для громади». Але, попри це, в культурній діяльності нині є чимало негараздів.

Основними проблемами та ризиками, що можуть виникнути у сфері культури в умовах децентралізації, є:

- ліквідація закладів культури місцевого значення;
- втрата історико-культурної спадщини та національних традицій;
- нівелювання функцій окремих закладів культури через нераціональну оптимізацію їх мережі;
- втрати кадрового потенціалу у сфері культури;
- зберігається небезпека отримання фінансової підтримки закладів культури певної ОТГ через латентні механізми.

Вирішення цих проблем для окремих закладів сфери культури, які переходять у власність ОТГ, можливе тоді, коли будуть застосовані новітні шляхи їх розвитку. Зокрема, для кожного типу закладу.

1. Музеї мають стати центрами історії регіонів, де у визначені терміни мають відбуватися виставки та презентації історії та культури свого регіону. Музеї можуть стати класами для проведення школярам уроку історії, де діти безпосередньо будуть присутні поміж історії.

2. Будинки культури мають стати центом розвитку духовності молоді та підтримки старшого покоління. Зокрема, потрібно відкривати музичні і художні школи для того, щоб діти у позашкільний час могли навчатися музиці та малюванню. Зараз такі школи здебільшого функціонують у районах або містах, більшість сіл не мають можливості їх утримувати. Тому при об'єднанні кількох сіл в ОТГ і проведенні оптимізації у сфері культури громаді варто задуматися, а чи закривати у тому чи іншому селі будинок культури, а чи може його репрофілювати в школу музики чи малювання або просто поєднати одне й інше. І, таким чином, це не призведе до скорочення працівників культури. Ще одним способом привернення уваги молоді та старшого покоління до будинків культури є проведення кіносеансів на великому екрані. За радянських часів таке практикувалось постійно, у будинках культури були вмонтовані кінобудки. З поширенням Інтернету така потреба ніби відійшла на другий план. Однак, як показує практика, у тих селах, де проводять такі дійства, будинки культури завжди заповнені охочими відпочити.

3. Бібліотеки перебувають у найбільшій групі ризику оптимізації закладів культури. Тому для того, щоб не допустити повного закриття бібліотек, потрібно їх перекваліфікувати з простої бібліотеки, до такої, яка стане цікава не тільки читачу, а й пересічній особі. Вона має стати інформаційним центром громади. Потрібно розвивати публічні бібліотеки, які не стоять осторонь громадського життя території, на якій вона розташована, а слідкуватимуть, щоб її інтереси та інтереси культури взагалі були відображені у місцевих програмах розвитку регіону. Значна увага має

приділятися налагодженню партнерських стосунків з представниками місцевого ділового співтовариства і організаціями, що займаються інформаційним обслуговуванням. Бібліотека, як лакмусовий папірець, має реагувати на всі зміни у суспільстві. Так, при найменших змінах економічного характеру в ОТГ чи регіоні (ліквідація чи перепрофілювання виробництва, відкриття нових підприємств), бібліотека має активно включатися і починати працювати у цьому напрямі, тобто: надавати інформацію користувачам про можливу зайнятість, добирати літературу для перекваліфікації чи її підвищення [47]. Тобто при втраті роботи або її отриманні людина приходить до бібліотеки з переконанням, що тут їй у будь-якому випадку допоможуть. Мікроклімат такої бібліотеки, її оформлення, наявність технічних засобів сприятимуть залученню сюди користувачів, виникненню у них бажання проводити тут свій вільний час.

Ще однією бібліотечною практикою в містах, містечках чи великих ОТГ може бути перетворення бібліотек у креативні хаби. Перетворити бібліотеку в кафе, робоче місце, маленький кінотеатр і місце відпочинку з книгами та читальними залами. Якщо взяти менші села, то бібліотека може і має стати інформаційним центром, де не тільки можна взяти книгу почитати, а де за допомогою сучасних інформаційних технологій у мережі Інтернет можна довідатися інформацію про різні закони, постанови та накази, які цікавлять людей (зокрема, у земельних відносинах). Також між бібліотекою села і центром ОТГ потрібно налагодити інтернет-зв'язок, для того, щоб людині з будь-якого питання не потрібно було їхати в центральне село, а можна було б за допомогою соціальних мереж або інших програм для організації відеоконференцій отримати необхідну відповідь чи консультацію в юриста, іншої компетентної особи. Також Інтернет служитиме способом зв'язку старшого покоління з рідними, які живуть за кордоном, за допомогою інформаційних програм і додатків.

Отже, надання бібліотекою у користування своїх приміщень для культурних заходів має позитивно позначитися на її іміджі. Місцева спільнота

об'єднається навколо бібліотеки, яка в умовах світової глобалізації підтримує інтерес до історії рідного краю, його традицій і звичаїв, родоводів його мешканців, тобто є центром зв'язку та інформативності.

Застосування таких нових креативних шляхів розвитку закладів культури в ОТГ надасть їм можливість не тільки зберегти себе як заклад культури, а й допоможе стати культурно-інформаційним центром кожної громади.

Непрості завдання стоять перед менеджерами культури, адже, окрім втілення новітніх стратегій в життя та призвичаювання працювати в нових умовах, їм необхідно також шукати новітні методи фінансування таких закладів.

Фінансування закладів культури має кардинально відрізнитися від того механізму, який функціонував дотепер, адже домінування державних закладів культури, діяльність яких, відповідно до законодавства, є некомерційною, призводить до значних державних субсидій. Таким чином, розвиток культури повною мірою залежить від держави та органів місцевого самоврядування, що спричиняє низку інших проблем. Наприклад, проблема правильного розподілу державних коштів між установами культури.

Часто розподіл державних коштів не є достатньо прозорим, головним критерієм є статус і визнання культурних установ, а не виконання завдань культурної політики. Крім того, дуже часто ці рішення можуть бути мотивовані політичними перевагами або просто дружніми відносинами організатора культурної установи з її директором.

Для того, щоб зберегти заклади культури, потрібно дотримуватися методу співфінансування як з державою, так і з місцевими громадами, особливо на перших етапах реформи, тобто шукати шляхи фінансування відповідних закладів культури поза бюджетними ресурсами. Тому для поліпшення ситуації потрібно шукати різні програми, фонди, які фінансуються з приватних джерел. Проте в сучасних умовах проведення різноманітних реформ надзвичайно важко залучити приватних інвесторів.

Основними причинами низького залучення приватних джерел фінансування у розвиток сфери культури в ОТГ та в Україні загалом є:

- економічна та політична нестабільність;
- довгоочікуваність системних реформ у сфері культури;
- недосконалість нормативно-правового регулювання щодо залучення приватних джерел фінансування;
- зношеність об'єктів інфраструктури у сфері культури;
- тривалий термін окупності інвестицій [42].

Отже, додатковими недержавними джерелами фінансування сфери культури на місцевому та державному рівні може бути меценатство, спонсорство і державно-приватне партнерство.

Ще одним альтернативним способом фінансування закладів сфери культури є краудфандинг [8]. Ця форма фінансування набула широкого вжитку і великої популярності в США. Розвинені європейські країни в пошуках нових форм фінансування культури зараз активно починають впроваджувати саме таку форму отримання додаткових фінансових ресурсів. Адже краудфандинг – це спосіб співпраці, у процесі якого відбувається об'єднання ресурсів пересічних людей для підтримки діяльності інших людей чи організацій задля досягнення певної цілі. Звичайно, для збору таким способом коштів має бути чітко задекларована мета, визначена необхідна кількість ресурсів для її досягнення і відкритість доступу всіх осіб до перебігу збору і кінцевого витрачання отриманих коштів.

На жаль, в Україні такий досвід є досить незначним. Поява таких механізмів, які демонструють постійну підтримку розвитку культури та мистецтв, є суттєвим резервом пом'якшення негативних наслідків кризових процесів, задоволення культурних потреб найуразливіших груп населення, зменшення навантаження видатків ОТГ та Державного бюджету загалом. Однак цей потенціал використовується недостатньо.

3.2. Розвиток соціокультурної інфраструктури та культурних послуг в умовах реалізації державної політики реформ децентралізації

Однією з конституційних свобод громадян України є «свобода літературної, художньої, наукової і технічної творчості, захист інтелектуальної власності, авторських прав, моральних і матеріальних інтересів, що виникають у зв'язку з інтелектуальною діяльністю у вказаній галузі» [28]. На цьому положенні ґрунтується процес державного управління галуззю культури.

Культура, як об'єкт державного управління, в широкому сенсі означає сукупність різних матеріальних і духовних благ та цінностей, створених суспільством, що характеризує певний рівень його розвитку в країні. Культурно-мистецькі видовища в державі проводяться переважно установами культури, якими є філармонії, театри, клуби, бібліотеки, видавництва, цирку, парки культури та відпочинку, школи естетичного виховання тощо [10].

В сучасних умовах державне регулювання, а також керівництво діяльністю закладів культури мають вийти на новий рівень та врахувати європейський досвід у цій сфері, одночасно вирішуючи існуючі проблеми в Україні в період впровадження реформи децентралізації та створенням об'єднаних територіальних громад.

Головним питанням для ОТГ є зношеність соціокультурної інфраструктури та низька енергоефективність закладів культури, що робить їх утримання надмірно затратним.

Посилена увага до вирішення проблем соціокультурного розвитку сільських поселень, на думку Милян Р.Ю., сприятиме збереженню та розвитку закладів культури у сільській місцевості, запобіганню відтоку працездатного та найбільш освіченого населення, насамперед молоді, і зрештою зміцнить потенціал сталого розвитку України в цілому. Організація та проведення масових культурно-мистецьких заходів у сільській місцевості є ефективним засобом посилення конкурентоспроможності сільських

територій, сприяє розвитку культурної міжрегіональної та транскордонної співпраці, івент-туризму та позитивно впливає на брендування сільських населених пунктів як туристичних об'єктів [35, 327].

Найбільш ефективними на сьогоднішній день у зарубіжних країнах були "американська" та "британська" моделі державної культурної політики (успішно впроваджені в США, Великобританії, Ірландії, Фінляндії), які вважаються "ринковими" і мають визначати конкретні цілі, зміст, характеристики та результати державної політики в галузі культури. В рамках такої політики реалізується принцип політичного невтручання у справи культури та у прийняття рішень щодо розподілу коштів у межах галузі. В результаті такого підходу була розроблена так звана модель управління культурою «на відстані витягнутої руки», в якій передбачається приймати багато рішень з управління культурою із залученням незалежних установ, таких як Національна рада у справах мистецтва (Великобританія), Національний фонд підтримки мистецтва (США) [24]. У таких країнах, як Великобританія, Італія, Німеччина, Франція, механізм надання кредитних гарантій різним суб'єктам у галузі культури широко поширений. Також більшість європейських країн розробляють додаткові джерела фінансування культури, у тому числі для таких цілей використовуються доходи від лотерей та азартних ігор, прибуткові галузі культури та ін. [32, 45].

Як зазначає Мерзляк А.В., сучасний стан державного управління в галузі культури України визначається трансформаційними процесами та адаптується до європейських стандартів. Найбільш ефективними на сьогоднішній день у зарубіжних країнах на сьогодні є ті, які втілюють принцип політичного невтручання у прийняття рішень та розподіл коштів у межах галузі, пропагується принцип децентралізації та застосовується досвід управління на основі консультативного підходу. В Україні, навпаки, рішення у сфері культури приймаються переважно централізовано відповідними державними структурами. Механізм фінансування сфери культури в Україні, який реалізується переважно лише за рахунок бюджетів різних рівнів, також

потребує диверсифікації, якої недостатньо. Для зіставлення, «у зарубіжних країнах практикується фінансування сфери культури шляхом впровадження специфічних податків, надання гарантій по кредитах суб'єктам сфери культури, пошук додаткових джерел фінансування» [34]. Але з точки зору Івашків Ю.Д. [23], однією з найбільш конструктивних пропозицій є збереження закладів культури шляхом співфінансування як з боку держави, так і місцевих громад, особливо на ранніх етапах реформування. Перед керівниками культури також стоять складні завдання, адже, окрім впровадження останніх стратегій та звикання до роботи у нових умовах, їм також необхідно працювати в суспільстві над майбутніми змінами та розпочати розвіювати різні міфи. Зокрема, це стосується фінансування закладів культури. Тому сьогодні, як ніколи раніше, важливо почути аргументовані думки керівництва галузі щодо закладів культури та загалом усієї соціокультурної сфери з точки зору реформаторської діяльності, особливо щодо їх подальшого існування та можливого розвитку.

Щодо підвищення ефективності окремих складових гуманітарної політики, яка реалізується в сільській місцевості, до пріоритетних напрямків слід віднести: збереження та цільове державне фінансування визнаної законом необхідної мережі установ культури (клубів, бібліотек, місцевих музеїв); використання існуючої інфраструктури культури і мистецтва для потреб створення у сільських поселеннях навчально-виховних комплексів, які дозволять не тільки зберегти спеціалізацію об'єкта, а й підвищити рівень його фінансування та привабливості для населення; поліпшення кадрового забезпечення установ культури залученням молодих фахівців шляхом реалізації регіональних програм, пов'язаних із забезпеченням молоді помешканням, сплатою комунальних послуг, організацією оздоровлення, соціокультурним сервісом та ін. [35].

В останні роки Україна схвалила низку стратегій, дорожніх карт, концепцій та планів заходів, пов'язаних із галузевою політикою та реформами. У дослідженні були розглянуті деякі концепції, які могли б скерувати нашу

країну на необхідний курс для досягнення більш високих та ефективних рішень, які дозволять в умовах децентралізації не лише не втратити сільський соціокультурний потенціал, а й відродити місцеві звичаї, культурні заходи тощо.

3.3. Втілення в життя громади новітніх культурних стратегій в умовах проведення реформи децентралізації (на прикладі управління культури Жмеринської міської ради)

Жмеринка заснована у другій половині XIX століття у зв'язку з будівництвом залізниці Київ – Балта (1865). Між двома селами, Великою та Малою Жмеринкою, була побудована невелика станція Жмеринка, біля якої утворилося робітниче селище. Жмеринка стрімко зростала і з часом стала вузловою станцією.

Вже у вересні 1871 р. почався рух потягів на Волочиській лінії, що з'єднало, скоротивши шлях, південь Росії з Австрією та іншими західноєвропейськими країнами. У серпні 1892 р. була введена в дію ще одна лінія до Могилева. Тоді розпочалося будівництво нового локомотивного депо. Виникла необхідність побудови нової станції (див. Додаток 1).

Його розробив архітектор В. Риков, доповнений архітектором-будівельником Д. І. Журавським у вигляді корабля, прямуючим до моря. Побудований у 1899-1904 рр. Жмеринський залізничний вокзал став одним із найкращих у дореволюційній Російській імперії і досі є одним із найкращих будівель Укрзалізниці (див. Додаток 2).

У 1903 році Жмеринка отримала статус міста. Свою назву Жмеринка отримала від сіл Велика Жмеринка та Мала Жмеринка, але існують різні версії щодо її походження: одні вважають, що вона походить від польської фрази «стиснути руку», сказана на зустрічі двох переможців, інші зазначають, що на цій території було поселення, в якому мешкали гончарі, які виготовляли з глини різний посуд – «жали ринки».

На думку Ж. Соболевського, назва міста запозичена від назви кіммерійців (біля Жмеринки знайдені залишки трипільської культури, яка асоціюється з кіммерійцями: в асирійській мові gim(m)ir – гім(м)ір). Українською мовою звук «ж» чергується зі звуком «г». Можливо, звідси й пішло ім'я наших далеких предків. Зберігся він у назвах подільських поселень Чемеринці, Чемер, Чемериси, у назві трави чемериці, одязі – чемерки, а пізніше в назві поселення – Жмеринка.

Наприкінці 60-х років ХХ ст. залишки трипільської культури (4-3 тис. до н.е.) були знайдені під час розкопок біля стадіону "Локомотив", про що підтвердили фахівці Вінницького краєзнавчого музею (див. Додаток 3).

Напередодні Першої світової війни в Жмеринці працювало дев'ять заводів і фабрик, діяли 36 ремісничих майстерень. Серед них: сільськогосподарський машинобудівний завод, ливарний завод, лісопильний завод та два цегельні заводи загальною чисельністю 129 робітників. Більшість працездатного населення міста працювало на залізниці. На той час у місті було 1737 будинків. Населення становило 27,2 тис. осіб.

Нинішня Жмеринка – це місто обласного значення, що має один з найбільших вузлів Південно-Західної залізниці, є залізничною станцією з великим транзитом пасажирів та вантажів до Києва, Львова, Москви, Одеси, Сімферополя, Унгені, Чопа та далі, в країни Європейського Союзу.

Місто Жмеринка розташоване на Подільській височині – території, яка геоморфологічно приурочена водороздільним плато річок Дніпра та Південного Бугу. Знаходиться за 35 км на південний захід від обласного центру.

Місто має вигідне геостратегічне та географічне розташування. Відстань від Жмеринки до столиці України – 300 км, до портового міста Одеси – 450 км. Жмеринка (як область) знаходяться на однаковій відстані від східного та західного кордонів України: з Російською Федерацією – 550 км, з країнами ЄС – 500 км, до кордону з Молдовою – 85 км.

Жмеринка має розгалужену мережу автомобільних доріг. Біля міста (1 км) проходить траса міжнародної автомагістралі державного значення М-21 загальною протяжністю 220,9 км, що сполучає Житомир – Вінницю – Могилів-Подільський (державний кордон з Молдовою). Під Вінницею траса М-21 перетинається з іншою міжнародною автомагістраллю державного значення М-12 загальною довжиною 746,7 км, яка з'єднує Стрий – Тернопіль – Кіровоград – Знам'янку. Обидві дороги мають статус європейського значення і мають позначення Е583 та Е550 відповідно (див. Додаток 4).

Місто має пам'ятник архітектури це – залізничний вокзал, та архітектурні споруди: церкви – Свято Миколаївська, Олександра Невського, Свято-Михайлівська, костюл Св. Олексія (див. Додаток 5).

Реалізацію державної політики у сфері культури в Жмеринці забезпечують 3 заклади культури: міський історичний музей, бібліотека сімейного читання та дитяча музична школа, де працює 75 осіб. У місті діє 10 аматорських колективів, сім з них мають звання «народний», а три – «зразковий». Кількість учасників – 288 осіб, у тому числі 204 дитини.

Одним із пріоритетних напрямків діяльності галузі є комплекс заходів щодо підготовки та відзначення Незалежності України, Дня захисників України, Дня Гідності та Свободи тощо.

Чисельність населення: 35,2 тис. чоловік. Адміністративний рівень: місто обласного підпорядкування. Площа: 1826 га.

До організаційної структури Жмеринської міської ради водять: міський голова та заступники, виконавчий комітет, управління і відділи, старости (див. Додаток 6).

Місто має свою символіку: Герб і Прапор Жмеринки – офіційні символи, затверджені рішенням 13 сесії 3(23) скликання 8 серпня 2000 року. «У синьому полі червоний вилоподібний хрест зі срібним оздобленням, у центрі біжить срібний крилатий кінь із золотою гривною і хвостом, під ним обабіч – по золотій восьмипроменевої зірці. Щит обрамований декоративним картушем та увінчаний короною»:

- крилатий кінь (пегас) уособлює Жмеринку, яка виникла завдяки побудові та розвитку залізниці, символізує розвиток молодого міста та рух вперед;

- три спарених тонких смужки вказують залізничну станцію, з якої розходяться три основні напрями (на Київ, Львів та Одесу);

- дві зірки означають два села – Велику та Малу Жмеринку – між якими виникла колись станція, яка отримала від них назву і стала справжнім містом;

- синій і червоний кольори відповідають основним барвам герба та прапора Вінницької області (див. Додаток 7).

Пріоритетні завдання культурної політики Жмеринки визначаються на основі низки законодавчих та нормативно-правових актів, які регулюють діяльність бібліотек, музейних та навчальних закладів, розвиток та збереження мережі закладів культури.

Головними цілями управління культури Жмеринської міської ради є: створення умов для збагачення та розвитку культури і мистецтв; впровадження в культурно-мистецьку сферу нових форм, методів, засобів; організація змістовного дозвілля та відпочинку різних категорій населення.

Розроблено Стратегію розвитку міста Жмеринка до 2030 року, затверджено Програму економічного та соціального розвитку Жмеринки до 2022 р. (далі – Програма), основною метою якої є покращення якості життя та добробуту населення шляхом впровадження обґрунтованих структурних реформ, комплексного економічного та соціального розвитку міста, розвитку громадянського суспільства, підтримання стабільного та задовільного стану навколишнього природного середовища.

Завдання Програми – створити середньострокове перспективне підґрунтя щодо:

- запровадження заходів з енергозбереження в установах бюджетної сфери та житлово-комунального господарства;

- підвищення якості соціальних послуг та соціального забезпечення людей з інвалідністю;

- розвитку промислового комплексу міста з метою насичення ринку конкурентоспроможними промисловими товарами;
- реалізації державної політики в галуз протидії корупції;
- запобігання виникненню надзвичайних ситуацій та організації ліквідації їх наслідків;
- децентралізація влади, створення умов для добровільного об'єднання територіальних громад навколо міста Жмеринка;
- створення умов для зростання обсягів іноземних інвестицій;
- стимулювання розвитку малих та середніх виробників;
- створення умов для розвитку підприємницької діяльності та покращення ділового клімату міста;
- модернізації комунальної інфраструктури міста;
- організації ефективного управління виробництвом та надання житлово-комунальних послуг;
- посилення впливу мешканців будинків на їхні умови проживання та якість житлових послуг шляхом стимулювання створення об'єднань співвласників багатоквартирних будинків;
- здійснення комплексу заходів щодо збереження пам'яток культурної спадщини, зберігання, поповнення та дослідження музейних колекцій;
- покращення освітньої сфери міста, поліпшення умов виховання та навчання;
- підтримка національного усиновлення, розвиток інших форм сімейного виховання дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування (створення дитячих будинків сімейного типу та прийомних сімей);
- підвищення якості соціальних послуг та соціального забезпечення людей з інвалідністю;
- дотримання прав дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, батьки яких загинули в зоні ООС та тих, хто був переселені з тимчасово окупованих територій;
- розвиток міжнародного співробітництва;

- забезпечення зайнятості міського населення;
- максимальна допомога у реалізації інвестиційних проєктів;
- здійснення поступової модернізації матеріально-технічної бази, облаштування необхідним обладнанням, матеріалами та інвентарем закладів освіти;
- здійснення заходів пов'язаних з будівництвом, реконструкцією, капітальним та поточним ремонтом в сфері житлово-комунального господарства;
- створення ефективних механізмів розвитку громадянського суспільства;
- проведення збалансованої тарифної політики, погодження та затвердження економічно обґрунтованих тарифів.

Необхідно зазначити, що одним з напрямів розв'язання головних проблем та досягнення поставлених цілей в соціально-гуманітарній сфері є розвиток туристично-рекреаційної сфери, збереження культурної спадщини та популяризація культури і мистецтв.

Способи досягнення:

- здійснення заходів щодо культурної трансформації та розширення публічного простору;
- облаштування альтернативного культурного простору та створення ресурсного центру активності громади, просування творчих спілок;
- завершення капітального ремонту комунального закладу «Міський історичний музей», капітальний ремонт фасаду дитячої музичної школи;
- зміцнення матеріальної бази паркового культурно-спортивного комплексу;
- проведення поточних та капітальних ремонтів у закладах культури;
- придбання та ремонт комп'ютерної техніки для історичного музею, дитячої музичної школи та бібліотеки сімейного читання;
- підготовка та випуск листівок, буклетів та брошур історичного змісту, популяризація пам'яток місцевого значення як об'єктів культурної спадщини;

- поповнення музейного фонду, зміцнення матеріально-технічної бази історичного музею, проведення реставраційних робіт предметів музейного фонду;

- сертифікація історичних, археологічних, архітектурних пам'яток, розробка туристичних маршрутів, поліпшення туристичного іміджу міста;

- забезпечення фінансування та проведення на високому професійному рівні державних, професійних, загальноміських свят, фестивалів і конкурсів, святкувань знаменних та пам'ятних дат;

- забезпечення аматорських колективів новими сценічними костюмами та музичними інструментами;

- забезпечення виконання творчими колективами концертних програм у місті, області та за її межами, участь в обласних та Всеукраїнських конкурсах і фестивалях;

- залучення школярів до проведення культурно-масових заходів, стимулювання їх подарунками;

- забезпечення відкриття додаткових груп самоокупності у дитячій музичній школі.

Очікувані результати:

- збереження національної культурної спадщини;

- підвищення ролі культури, розвиток творчого потенціалу та організація змістовного дозвілля жмеринчан;

- створення позитивного іміджу та туристичної привабливості міста;

- підтримка міських традицій, створення святкового настрою для учасників дитячих новорічних та інших культурних заходів.

- підвищення виконавського рівня майстерності народних аматорів;

- забезпечення вільного доступу до культурно-мистецьких цінностей всіх категорій населення та їх участь в культурницькому житті міста.

- підвищення читацької культури населення;

- покращення умов для зберігання бібліотечного фонду та надання бібліотечних послуг.

Ризиками та можливими перешкодами щодо реалізації Програми економічного та соціального розвитку Жмеринки до 2022 р. може бути відсутність достатніх фінансових ресурсів.

Висновки до розділу 3.

Для повноцінного впровадження реформи децентралізації в Україні, необхідно охопити всі сфери життя. Не винятком є і соціокультурна діяльність, яка вимагає більшої уваги, враховуючи, що за часи становлення незалежної України, державне регулювання закладів культури було на нижчому рівні і йому приділялося найменше уваги. На момент початку реформи децентралізації, процес надання культурних послуг не оформлено нормативно та організаційно на тому рівні, щоб суб'єкти надання даних послуг могли безперешкодно та повно виконувати свої функції. Постають питання щодо подальшого розвитку соціокультурної інфраструктури та культурних послуг в умовах реалізації державної політики реформ децентралізації.

Основою взаємодії представників громадськості та культурної інтелігенції, органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування на місцях є охорона та заохочення різних форм культурного розмаїття, забезпечення поваги до розмаїття культур і підтримка тих осіб, які беруть участь у культурній творчості.

В умовах децентралізації розвиток культурної і туристичної складової об'єднаних територіальних громад із залученням компоненту культурного розмаїття дозволить не тільки розкрити туристичну привабливість громади, але й, завдяки відвідуванню туристами регіону, сприяти прискоренню процесів економічної та культурної взаємодії, встановленню міжнаціональних довірливих відносин, толерантному ставленню до представників інших культурних груп.

ВИСНОВКИ

1. Узагальнюючи викладене вище, слід сказати, що культурна політика повинна скеровувати всі сфери людської діяльності на гуманістичні цінності, якими б різноманітними вони не були за своїм змістом, обсягом, способом споживання тощо.

Серед проблем, що потребують подальшого дослідження, займають, на нашу думку, процеси реформування політики децентралізації щодо запобігання створення загроз впливу державної культурної політики на духовний розвиток українського суспільства.

2. Новітні умови культурного розвитку України потребують рівномірного розподілу ресурсів і коштів, які будуть спрямовані на реалізацію культурної політики в межах держави. Реформа децентралізації є провідним механізмом в інноваційному розвитку та модернізації сфери культури. Зважаючи на мінімальний рівень розвитку культурної сфери в селах, саме впровадження реформи децентралізації надасть можливість самостійно визначати першочерговість пріоритетів фінансування та задач, які можуть покращити не лише локальну інфраструктуру, а й галузь культурних індустрій, що підвищить рівень культурного розвитку населення та загальний індекс розвитку людства та країни в цілому. Диференціювавши управлінські рішення на регіональному і місцевому рівнях посприятиме локальному переходу до модернізації. Впливаючи на розробку та подальше втілення, формування цільових програм функціонування та розвитку сфери культури здійснить конструктивна взаємодія держави і суспільства, яка виведе до найновішого якісного рівня діяльності галузі культури на території України.

3. Приймати участь у гуманістичному розвитку людства має право культура кожного народу. Культурна співпраця, діалог і взаєморозуміння між народами світу є запорукою демократії та справедливості, умовою запобігання міжнародним та міжнаціональним конфліктам, насильству й війнам. Отож культура має право на підтримку з боку держави, яка несе юридичні та

моральні зобов'язання щодо минулого, сьогодення й майбутнього для збереження і розвитку культурної спадщини всіх народів та етнічних груп, які проживають у регіоні.

4. Оскільки реформа децентралізації заснована на ідеї культури як джерела добробуту, то в межах сучасної культурної політики децентралізація розглядається як спосіб перетворення не тільки культурної мапи держави, а і її соціального життя. Тому особливий акцент у плануванні розвитку культури на місцях має бути приділений саме соціальним аспектам: роботі з місцевим населенням і забезпеченням культурного вибору для тих, хто його позбавлений через певні причини. Інший модус благоустрою – перетворення депресивних територій і створення сприятливого середовища на місцях. У цьому випадку основна стратегія полягає в тому, щоб акумулювати невикористаний потенціал – об'єкти індустриальної культури, пам'ятки архітектури, зони відпочинку тощо. Тому яка б з цих перспектив не вибиралася як пріоритетна, реформа децентралізації вимагає моніторингу культурних практик і потреб населення територій, які хочуть розвиватися.

5. Таким чином, закріплені у законодавстві засади державної політики у сфері культури відстають від життя і потребують певної корекції, а пріоритет державної політики – фундаментального перегляду з урахуванням світових тенденцій культурного розвитку. Реорганізовуючи систему управління галузі культури як частину масштабнішої реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади, Україні потрібно більше зосереджуватися на іноземних колег і вчитися на практичному досвіді управління соціально-культурною діяльністю.

6. Досліджуючи реформи децентралізації в галузі культури Польщі зауважимо, що найбільшою загрозою для розвитку культури є брак коштів. На жаль, в останні роки спостерігається поступове зниження витрат на культуру на місцях. Причиною цього є збільшення навантаження іншими завданнями з боку держави, насамперед освітою. Польський право-популістський уряд партії “Закон і Справедливість” та її союзники вирішили реформувати систему

освіти, перекидаючи її кошти на одиниці місцевого самоврядування. Іншою загрозою є поглиблення існуючих у Польщі конфліктів між діячами культури і урядом та місцевим самоврядуванням і урядом.

7. Децентралізація сфери культури має формуватися на ідеї культури як джерела достатку. Іншими словами, у межах сучасної культурної політики децентралізація має розглядається як спосіб перетворення не тільки культурної мапи регіону чи ОТГ, а і його соціально-культурного життя. Таким чином, реформа децентралізації вимагає моніторингу культурних практик і потреб населення територій, які планується розвивати з включенням сучасних методів фінансування.

8. Для вирішення проблем з вищезазначених питань, пропонується визначити підходи, при яких держава у особі Міністерства культури та інформаційної політики розроблятиме стандарти щодо мінімальних обсягів та належної якості послуг культури, дотримання яких для органів місцевого самоврядування в громадах будуть обов'язковими. Це можна зробити завдяки визначенню і встановленню набору основних послуг, що гарантуються державою та фінансами за рахунок коштів державного бюджету. Щоб галузь державної культури нормально функціонувала, необхідно формувати оновлену концепцію діяльності цих установ в ОТГ, визначити нормативними актами зменшення податку, чітко зазначити суб'єктів і види послуг щодо здійснення соціокультурної діяльності.

9. Слід зазначити, що хоча заклади культури об'єднаних територіальних громад мають певну перевагу над закладами великих міст, оскільки працівники сфери культури добре обізнані із потребами місцевих споживачів культурного продукту і можуть надати послуги більш цілеспрямовано, функціонування сфери культури територіальних громадах в умовах децентралізації пов'язане із цілою низкою проблем і викликів, подолання яких можливе на засадах мікроекономічного підходу до розвитку креативних індустрій та активізації соціокультурної діяльності мешканців громади з

метою формування креативних локальних кластерів. Це передбачає виокремлення декількох провідних напрямів реформування, а саме:

- створення на базі бібліотек та будинків культури мультифункціональних центрів, у яких мешканці громади могли б проводити більше вільного часу;

- впровадження нової кадрової політики, збереження та оновлення кадрового та керівного потенціалу;

- активізація економічної діяльності закладів культури, залучення інвестицій, використання нових форм фінансування культурної сфери об'єднаних територіальних громад, зокрема проєктного менеджменту;

- нарощування соціального капіталу та збільшення згуртованості громадян на основі формування єдиного культурно-управлінського простору громад.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітична доповідь до щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України "Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2018 році". URL : <https://niss.gov.ua/publikacii/poslannya-prezidenta-ukraini> (дата звернення 07.08.2021).
2. Балабуха К. Є. Реформа децентралізації як один із перспективних напрямків удосконалення механізмів державного регулювання сфери культури в Україні // Право та державне управління. 2000. № 1. Т. 2. С. 65-69.
3. Бовсунівська І.В. Децентралізація у сфері культури: досвід ефективної реформи європейських країн для України. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 24. С. 79–83.
4. Бойко В. І. Вплив державного регулювання на регіональний розвиток сфери культури в умовах децентралізації управління // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2016. № 2 (34). С. 69–73.
5. Валецький О. Культурна політика в подоланні кризи та реалізації реформ українського суспільства (архетипний підхід) // Публічне управління: теорія та практика. 2015. Вип. 1. С. 94-99.
6. Васильчук І. П. Краудфандінг як феномен постіндустріальної економіки // Ефективна економіка. 2013. №11. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2500> (дата звернення: 05.10.2021).
7. Веденєєв Д. В. Гібридні загрози соціокультурній системі України та їх вивчення при підготовці управлінських кадрів сфери культури // Синергетичний підхід до проектування життєвого простору особистості : міжнародна науковопрактична конференція, присвяченій 40-річчю кафедри психології психолого-педагогічного факультету Полтавського

національного педагогічного університету імені В. Г. Короленка (м. Полтава, 27-28 квітня 2021 року). Полтава, 2021. С.97–102.

8. Веденєєв Д. В., Копієвська О. Р. Гібридні загрози як об'єкт освітніх практик у культурномистецькій сфері України (за досвідом реалізації проєкту Erasmus+ «Академічна протидія гібридним загрозам – #WARN» 610133-EPP-1- 2019-1-FI-EPPKA2-SBHE-JP») // Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв : наук. журнал. 2021. № 2. С. 3-11.
9. Вітченко А. Модернізація освіти в Україні: стратегія прориву чи його імітація (критичний аналіз заходів щодо реалізації державної політики в освітній галузі) // Університет. 2010. № 1. С. 5–13.
10. Городецька І.А. Адміністративне право України. Загальна частина: наук. посіб. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2011. 192 с.
11. Державна служба статистики України // Культура. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 07.10.2021).
12. Децентралізація в Україні та її вплив на соціально-економічний розвиток територій: методичні підходи та результати оцінювання: наукова доповідь / наук. ред. д.е.н., проф. І.З. Сторонянської. Львів : ІРД НАНУ, 2018. 144 с.
13. Децентралізація в Україні: Досягнення, надії і побоювання. URL: https://www.internationalalert.org/sites/default/files/Ukraine_Decentralisation_UK_2017.pdf (дата звернення 07.10.2021).
14. Децентралізація влади: порядок денний на середньострокову перспективу : аналіт. доп. / Я.А.Жаліло, О.В. Шевченко, В.В. Романова та ін. ; за наук. ред. Я.А. Жаліла. Київ : НІСД, 2019. 192 с.
15. Децентралізація і культура // Український Тиждень. 2018. № 9 (537). URL : <https://tyzhden.ua/Culture/210164> (дата звернення 07.10.2021).
16. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України / [Бориславська О., Заверуха І., Захарченко Е. та ін.];

Швейцарсько-український проект "Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO. Київ : ТОВ Софія. 2012. 128 с.

17. Децентралізація у сфері культури: можливості та виклики // Фахівцю бібліосервісу. URL : <https://lib.if.ua/prof/?p=2085> (дата звернення 25.09.2021).
18. Діденко Н. Г. Державне управління і соціальне партнерство: актуальні проблеми теорії і практики : монографія. Донецьк : Східний видавничий дім, 2007. 404 с.
19. Дубок І. П. Джерела фінансування сфери культури в Україні та напрями їх розширення // Вісник НАДУ. 2015. №2. С. 63-70.
20. Дудік В. В. Принципи децентралізації у сфері культури // Культура і мистецтво: сучасний науковий вимір: матер. V Міжнар. наук. конф. молодих вчених, аспірантів та магістрантів (4–5 листопада 2021 р.). Київ : НАКККиМ, 2021. URL : https://nakkkim.edu.ua/images/Instytuty/novyny/NAUKOVI_KONFERENTsII_KONKURSY_FESTYVALI/11/04/Programa_konferensii_Kultura_i_mystetstvo_suchasnyi_naukovyi_vymir.pdf (дата звернення: 19.11.2021).
21. Заклади культури, мистецтва, фізичної культури і спорту України у 2016 р.: Статистичний бюлетень // Державна служба статистики України. 2017. URL : www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 05.10.2021).
22. Звіт експертів Ради Європи "Огляд культурної політики України" 13-15 березня 2017 року. URL: http://195.78.68.75/mcu/control/uk/publish/article?art_id=245330777&cat_id=245328989 (дата звернення 07.10.2021).
23. Івашків Ю. Д. Соціокультурна сфера України: децентралізація у контексті реалізації стратегії сталого розвитку // Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв : наук. журнал. 2018. № 2. С. 102-104.
24. Ігнатченко І. Г. Особливості реалізації державної політики України у сфері культури: сучасний стан та світові стандарти // Теорія і практика правознавства. Харків. 2013. Вип. 1. URL : <http://nauka.jur-academy>.

- kharkov.ua/download/el_zbirnik/1.2013/Ignatch.pdf (дата звернення: 27.09.2021).
25. Карлова В. В. Особливості реформування державного управління у сфері культури на регіональному і місцевому рівні // Суспільство. Держава. Управління. Право. 2011. № 1. С. 33-45.
 26. Ковальчук В. Г. Державне управління соціально-економічним розвитком регіону : монографія. Харків : Золоті сторінки, 2013. 296 с.
 27. Конституція Польської Республіки (з передмовою Володимира Шаповала) / перекл. В. М. Шаповал. Київ : Москаленко О.М., 2018. 84 с.
 28. Конституція України // Верховна Рада України; Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 05.09.2021).
 29. Копієвська О. Р. Правове регулювання відносин у сфері культури // Право України. Київ, 2004. № 8. С. 82–86.
 30. Копієвська О. Р. Правовий вплив на суспільні відносини в культурно-мистецькій сфері // Держава і право : зб. наук. праць. Юридичні і політичні науки. Київ : Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАН України, 2007. Вип. 38. С. 14–19.
 31. Купрійчук В.М., Слюз Т.Д. Вплив державної культурної політики на духовну консолідацію українського суспільства в умовах децентралізації // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 5. URL : www.dy.nauka.com.ua (дата звернення 07.10.2021).
 32. Кучин С. П. Особливості державної політики в сфері культури та освіти (соціально-економічний аспект) // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2013. № 2. С. 40-48.
 33. Матвеїчева Ю. О. Держава та культура: межі втручання та напрями взаємодії // Вісник НАКККіМ. 2011. № 4. С. 102–105.
 34. Мерзляк А., Огнар'ов Є. Державне управління сферою культури: вітчизняний та зарубіжний досвід // Публічне адміністрування: теорія та

- практика. 2017. Вип. 1. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patr_2017_1_4 (дата звернення: 05.09.2021).
35. Милян Р. Ю. Проблеми та пріоритети соціокультурного розвитку сільських територій // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2013. Вип. 6 (104). С. 326-331.
 36. Митник А.А., Бутко Л.В., Данийленко В.Є. Основні проблеми здійснення діяльності закладами культури в умовах децентралізації // Молодий вчений. 2020. № 10 (86). С. 83-85. 3.2.
 37. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації повноважень: навч. посіб. / [А.П. Лелеченко, О.І. Васильєва, В.С. Куйбіда, А.Ф. Ткачук]. Київ : 2017. 110 с.
 38. Науменко Р.А., Рильська В.В. Перспективи використання європейського досвіду при впровадженні сучасної моделі децентралізації влади в Україні // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2015. № 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=902> (дата звернення 07.10.2021).
 39. Осипова Г. М. Напрями удосконалення державного механізму управління соціально-культурною сферою // Соціально-гуманітарні проблеми менеджменту : матер. IV Міжнар. наук.-практ. конф., 23 жовтня 2009 р., м. Донецьк. Донецьк : ДонДУУ, 2009. С. 150–152.
 40. Пахлова С. Є. Заохочення приватної допомоги на культуру як один із напрямів державної політики: досвід ЄС та інших країн світу // Теорія та практика державного управління. 2012. №4(39). С. 504-512.
 41. Попадинець Н.М. Зарубіжний досвід децентралізації сфери культури та можливості його використання в Україні // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2017. Вип. 4(126). С. 83-87.
 42. Попадинець Н.М. Напрями реформування сфери культури в умовах секторальної децентралізації // Регіональна економіка. 2017. № 3. С. 116-122.

43. Презентовано Концепцію "Децентралізація: сектор Культура" // Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/249672311> (дата звернення 07.10.2021)
44. Про громадські об'єднання // Закон України від 22.03.2012 № 4572-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text> (дата звернення 07.10.2021).
45. Про культуру // Закон України від 14.12.2010 № 2778-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text> (дата звернення 07.10.2021).
46. Про ратифікацію Європейської хартії місцевого самоврядування, закон України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення 07.10.2021).
47. Про схвалення Стратегії розвитку бібліотечної справи на період до 2025 року "Якісні зміни бібліотек для забезпечення сталого розвитку України" // Розпорядження Кабінету Міністрів України; Стратегія від 23.03.2016 № 219-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/219-2016-%D1%80#Text> (дата звернення: 05.10.2021).
48. Реєнт О. П. У робітнях історичної науки. Київ : Просвіта, 1999. 352 с.
49. Реформа системи державного управління та місцевого самоврядування в Україні: стан, виклики, перспективи здійснення: наук. доп. / авт. кол.; за заг. ред. В.С.Куйбіди. Київ : НАДУ, 2018. 180 с.
50. Розвиток соціальної сфери територіальних громад в умовах адміністративно-фінансової децентралізації / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України» ; за ред. С.Л. Шульц. Львів, 2018. 140 с.
51. Ситник П. К., Дербак А. П. Проблеми формування національної самосвідомості в Україні : монографія. Київ : НІСД, 2004. 226 с.
52. Чміль Г. «Владна» рольова реальність і кіно як дисциплінарний дискурс влади // Культурологічна думка. 2013. № 6. С.33-37.

53. Шлепакова Т. Л. Культура в умовах державного курсу на децентралізацію. URL : www.nplu.org/storage/files/Infocentr/Tematich_ogliadi/2016/kyrs.pdf (дата звернення: 05.10.2021).
54. Юринець Ю. Л. Проблеми фінансування культури в Україні в контексті міжнародних зобов'язань країни: адміністративно-правовий аспект // Юридичний вісник. 2016. №3(39). С. 100-107.
55. Adamczuk L. (red.). Aktywność kulturalna Polaków. Warszawa, 1988. S. 58.
56. Becker H., Löhr R.-P. "Soziale Stadt": ein Programm gegen die sozialräumliche Spaltung in den Städten // Aus Politik und Zeitgeschichte : APuZ. Bonn : Bundeszentrale für Politische Bildung. 2000. Vol. 50. № 10/11. P. 22-29.
57. Bednarek S. (red.). Kongres Kultury Polskiej 2000. Warszawa – Wrocław : DTSK Silesia, 2002. S. 315.
58. Bojar E. (red.). Przedsiębiorczość a rozwój regionalny. Lublin, 1998. S. 113.
59. Borg J., Russo A. P. The Impacts of Culture on the Economic Development of Cities // European Institute for Comparative Urban Research. 2005. 404 p.
60. Chełmińska M. Warunki rozwoju kultury na szczeblu lokalnym. Warszawa : IK, 1993. S. 87-88.
61. Council of Europe. Swedish State Cultural Policy National Report. Strasbourg: Council of Europe. 1990-1994. 213 p.
62. Damrosz J. (red.). Kultura polska w nowej sytuacji historycznej. Warszawa : IK, 1998. S. 134.
63. Dziennik Ustaw. 1991, Nr 1, poz. 31 i Nr 101, poz. 144.
64. Działalność samorządowych instytucji kultury. Warszawa : Najwyższa Izba Kontroli, 2018. 70 s.
65. Fundacje wspierające kulturę : pr. zbior. Warszawa : CAK, 1998. S. 47-53.
66. Golinowska S. (red.). Rynek w kulturze. Warszawa : IK, 1993. S. 75-76.
67. Golka M. Transformacja systemowa a kultura w Polsce po 1989 roku: studia i szkice. Warszawa, 1997. S. 58.

68. Grad J., Kaczmarek U. Organizacja i upowszechnianie kultury w Polsce. Zmiany modelu. Poznań : UAM, 1999. S. 254.
69. Grodach C., Loukaitou-Sideris A. Cultural Development Strategies and Urban Revitalization. A Survey of US Cities // International Journal of Cultural Policy. 2007. Vol. 13. No.4. P. 349–370.
70. Heiskanen I. Decentralisation: Trends in European Cultural Policies // Cultural Policies Research and Development Unit. Council of Europe Publishing. 2014. 58 p.
71. Ilczuk D. Polityka kulturalna a społeczeństwo obywatelskie w świetle literatury, badań Rady Europy i Unii Europejskiej // Kultura współczesna. 1999. No.1. S. 68.
72. Ilczuk D. Polityka kulturalna w społeczeństwie obywatelskim. Kraków, 2002. S. 12.
73. Ilczuk D. Reforma sektora kultury w Polsce // Ogólnopolska Konferencja Kultury. 2017. 40 s. URL: http://konferencjakultury.pl/_admin/stuff/reforma_kultury.pdf (дата звернення: 16.08.2021).
74. Ilczuk D., Misiąg W. Finansowanie i organizacja kultury w gospodarce rynkowej. Warszawa : IBNGR, 2003. S. 81.
75. Ilczuk D., Siciński A., Wojciechowski J. Polityka kulturalna państwa // Kultura Współczesna, 1998. No. 2-3. S. 153-160.
76. Informacja o wynikach kontroli wykorzystania środków publicznych na funkcjonowanie instytucji kultury prowadzonych przez samorzady województw. Łódź, czerwiec 2004 // Biuletyn Najwyższej Izby Kontroli. 2004. No. 127. S. 14. URL : http://bip.nik.gov.pl/pl/plbip/wyniki_kontroli_wstep/inform2004/2004127 (дата звернення 07.10.2021).
77. Kawashima N. Planning for Equality? Decentralisation in Cultural Policy // Centre for Cultural Policy Studies. University of Warwick. 2004. 106 p.
78. Kietlińska K. Finansowanie kultury. Dylematy teorii i praktyki. Łódź : Uniwersytetu Łódzkiego, 1995. S. 137.

79. Kietlińska K. Źródła finansowania a dostępność usług kulturalnych. // *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica*. 1997. No. 144. S. 238-239.
80. Kostyrko T., Czerwiński M. (red.). *Kultura polska w dekadzie przemian*, Warszawa : IK, 1999. S. 225.
81. Kukołowicz T., Modzelewska M., Siechowicz P., Wiśniewska A. Rola samorządu terytorialnego w finansowaniu polityki kulturalnej w Polsce w latach 1990–2015 // *Studia BAS*. 2016. Nr 2(46). S. 229–250.
82. *Kultura w 1999 r.* Warszawa : GUS, 2000. S. XLVII.
83. Kwaśniewska K. *Wybrane zagadnienia ekonomiki kultury*. Warszawa, 1987. S. 35-36.
84. Langsted, J. The Regionalisation of Cultural Policy: Danish Experiences in a Global Perspective // *The International Journal of Cultural Policy*. 2000. Vol. 6. No. 1. P. 129–145.
85. Likowska E. Kicz, szmira, pieniądz: rozmowa z Kazimierzem Kutzem // *Przegląd*. 2000. No. 48. S. 3.
86. Odorowicz A. Fundusze strukturalne w systemie finansowania kultury w Polsce // *Spoleczne i ekonomiczne uwarunkowania rozwoju kultury: II Ogólnopolski Kongres Kultura-Gospodarka-Media*, Kraków, 9-10 października 2003. Kraków – Warszawa, 2003. S. 40.
87. Pałys E. *Kultura czynnikiem rozwoju regionalnego* // *Gazeta Samorządu i Administracji*, 2004. No. 22.
88. Poirrier, P. *French Cultural Policy in Question, 1981–2003* // *After the Deluge, New Perspectives on Postwar French Intellectual and Cultural History*. Lanham Md., Lexington Books. 2004. P. 301–323.
89. *Polityka kulturalna jako czynnik rozwoju i promocji regionu : konferencja*. Opole 16-17 października 2008. URL : [http:// www.politologia.uni.opole.pl/news.php?id=70&lang=pl](http://www.politologia.uni.opole.pl/news.php?id=70&lang=pl) (дата звернення 07.10.2021).
90. Przybylska J. *Finansowanie działalności kulturalnej w Polsce*. Poznań : AE, 2007. S. 26.

91. Ranking wydatków na kulturę w latach 2010–2014. Wspólnota : 2016. Nr 8. 72 s. URL: http://www.wspolnota.org.pl/leadadmin/user_upload/Ranking_Wydatki_na_kulture_male.pdf (дата звернення: 16.09.2021).
92. Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie // Dz. U. 2003 Nr 96 poz. 873. URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20030960873/U/D20030873Lj.pdf> (дата звернення: 16.09.2021).
93. Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej // Dz. U. 1991 Nr 114 poz. 493. URL : <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19911140493/U/D19910493Lj.pdf> (дата звернення 07.10.2021).
94. Ustawa z dnia 26 listopada 1998 r. o finansach publicznych, art. 5 pkt 7 // Dz.U. 1998 Nr 155 poz. 1014. URL : <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19981551014/U/D19981014Lj.pdf> (дата звернення 17.09.2021).
95. Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym // Dz. U. 1998. Nr 91, poz. 578. URL : <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19980910578/U/D19980578Lj.pdf> (дата звернення 15.09.2021).
96. Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa, art. 11, ust. 2, pkt. 7. // Dz. U. 1998 Nr 91 poz. 576. URL : <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19980910576/U/D19980576Lj.pdf> (дата звернення 17.09.2021).
97. Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym // Dz. U. 1990. Nr 16. poz. 95. URL : <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19900160095/U/D19900095Lj.pdf> (дата звернення 17.09.2021).
98. Waluch K. Finansowanie kultury w programach i funduszach Unii Europejskiej. Płock : WN Novum, 2004. S. 21.
99. Wieczorek A. Wybrane problemy ekonomii kultury u schyłku XX wieku // Kultura Współczesna. 1998. No. 3-4. S. 93-98.

100. Wstępny Projekt Narodowego Planu Rozwoju na lata 2007-2013. Rozdział: Tło społeczno-gospodarcze, pkt. 81. S. 22. URL : http://www.um-zachodniopomorskie.pl/zalaczniki/kultura_w_npr.doc (дата звернення 07.10.2021).
101. Wstępny Projekt NPR, rozdział: Aksjologia, cele strategiczne, pkt. 92. S. 27.
102. Wstępny Projekt NPR, rozdział: Przedsięwzięcia i działania służące realizacji celów strategicznych. S. 38-65.
103. Żuber E. Finansowanie kultury. Koszalin : KTSK-KONB, 1990. S. 72.
104. Żuber E. Problemy finansowania działalności kulturalnej. Koszalin : KTSK-KONB, 1983. S. 78.
105. Żywicki J. Modele gospodarowania infrastrukturą obiektów kultury w Unii Europejskiej. URL: <http://www.zywicki.org/modele2.php> (дата звернення: 16.08.2021).
106. Żywicki J. Problem finansowania kultury w Polsce, // Bibliotekarz Zachodniopomorski. 2001. No. 4. S. 17.
107. Żywicki Ja. Infrastruktura kulturalna jako czynnik rozwoju regionu zachodniopomorskiego. URL : <http://www.zywicki.org/index.php> (дата звернення 06.10.2021).

ДОДАТКИ

Додаток 1

СХЕМА ГЕОГРАФІЧНОГО ПОЛОЖЕННЯ ЖМЕРИНКИ



Додаток 2





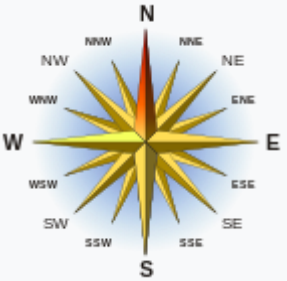

ЗАЛІЗНИЧНИЙ ВОКЗАЛ ЖМЕРИНКИ



ТРИПЛІСЬКА КУЛЬТУРА (4-3 тис. до н.е.)



ВІДСТАНЬ ВІД ЖМЕРИНКИ ДО РІЗНИХ ЗАЛІЗНИЧНИХ СТАНЦІЙ

<p> <u>Ковель</u> ~ 451 км</p> <p> <u>Шепетівка</u> ~ 230 км</p>	<p><u>Київ-Пасажирський</u> ~ 266 км</p> <p><u>Вінниця</u> ~ 47 км</p>	<p><u>Харків-Пасажирський</u> ~ 755 км</p> <p><u>Конотоп</u> ~ 484 км</p>
<p> <u>Ужгород</u> ~ 645 км</p> <p> <u>Львів</u> ~ 348 км</p>		<p><u>Ім. Т. Шевченка</u> ~ 384 км</p> <p><u>Донецьк</u> ~ 1005 км</p>
<p><u>Кам'янець-Подільський</u> ~ 211 км</p> <p> <u>Чернівці</u> ~ 418 км</p>	<p><u>Одеса-Головна</u> ~ 381 км</p> <p><u>Ізмаїл</u> ~ 668 км</p>	<p><u>Херсон</u> ~ 673 км</p> <p><u>Севастополь</u> ~ 1041 км</p>

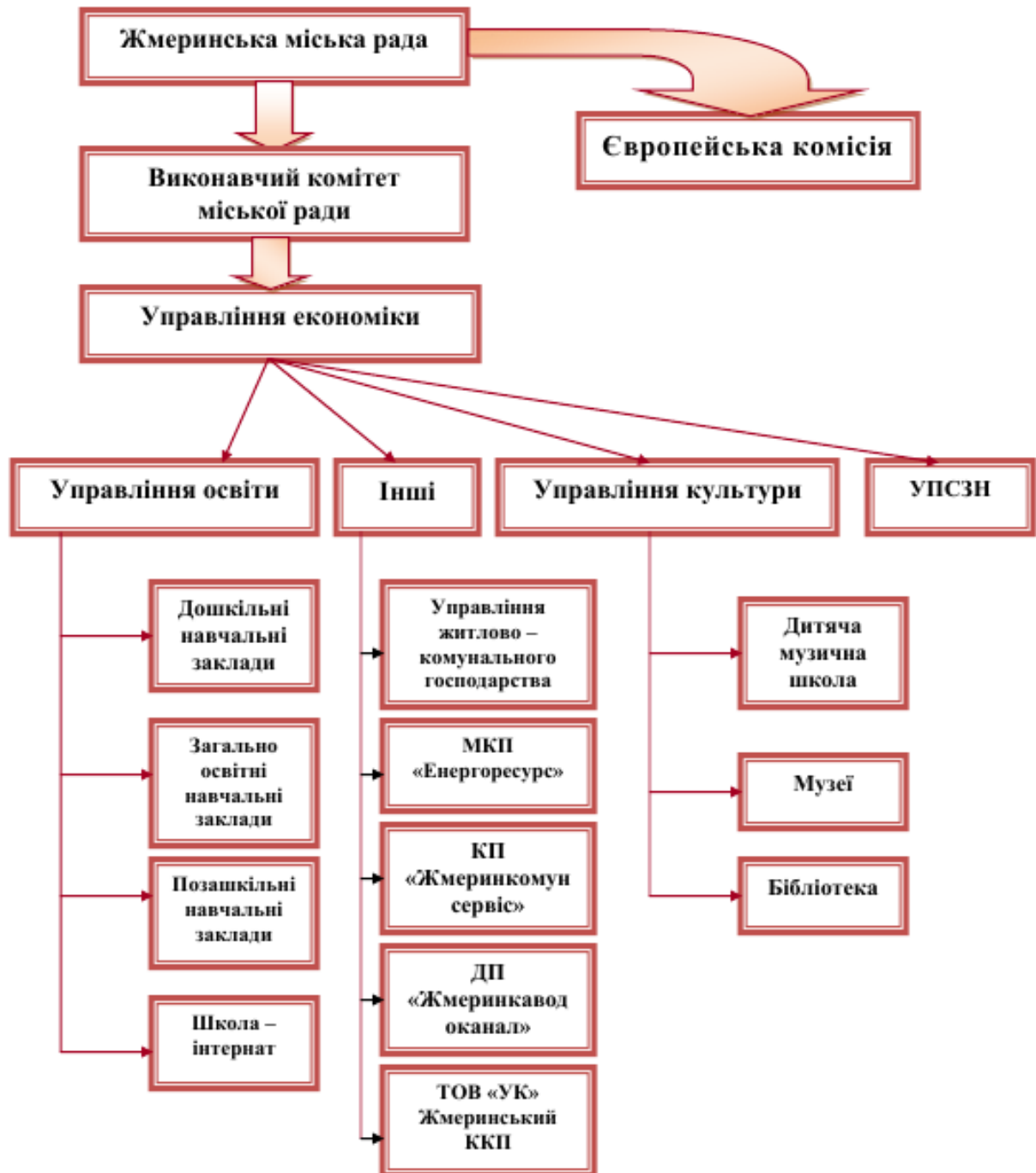
**ЦЕРКВА
ОЛЕКСАНДРА НЕВСЬКОГО**

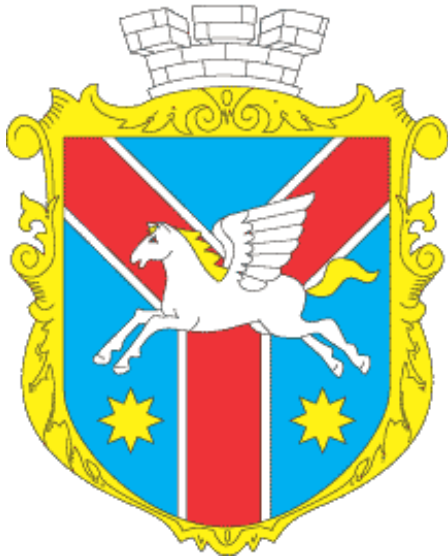


КОСТЕЛ СВ. ОЛЕКСІЯ



ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ЖМЕРИНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ



СИМВОЛІКА ЖМЕРИНКИ**ГЕРБ МІСТА****ПРАПОР МІСТА**