

МІНІСТЕРСТВО КУЛЬТУРИ ТА СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ КЕРІВНИХ КАДРІВ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРАКТИЧНОЇ КУЛЬТУРОЛОГІЇ ТА
АРТМЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА АРТМЕНЕДЖМЕНТУ ТА ІВЕНТ-ТЕХНОЛОГІЙ

На правах рукопису

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістр

на тему:

Організація діяльності закладів культури в умовах воєнного стану

Виконав:

здобувач II курсу магістратури,

група МКД-11-23

спеціальності 028 «Менеджмент
соціокультурної діяльності»

Павлученко Михайло Володимирович

Науковий керівник:

кандидат історичних наук, доцент

Філіна Тетяна Вікторівна

Рецензент:

кандидат філософських наук, доцент

Бойко В'ячеслав Іванович

Допущено до захисту:

протокол засідання кафедри

№ 4 від 20 листопада 2024 р.

в.о. завідувача кафедри артменеджменту

та івент-технологій

_____ **Вікторія ДОБРОВОЛЬСЬКА**

Київ – 2024

АНОТАЦІЯ

Павлученко М. В. Організація діяльності закладів культури в умовах воєнного стану. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Об’єкт дослідження – заклади культури.

Предмет дослідження – особливості функціонування закладів культури в умовах воєнного стану.

Мета дослідження – розглянути специфіку управління і особливості функціонування закладів культури в умовах воєнного стану.

У магістерському дослідженні здійснено аналіз ролі закладів культури в культурному розвитку громад, визначено їх місце в системі задоволення культурних потреб населення, приділена увага дослідженню діяльності в умовах гібридних загроз, виокремлено специфіку менеджменту і маркетингу культури, розглянуто особливості організації діяльності Палацу творчості дітей та юнацтва м. Бровари, розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності закладів культури в умовах воєнного стану.

Ключові слова: заклад культури, культурні послуги, культурні потреби, культура в умовах гібридних загроз, менеджмент культури, маркетинг культури.

ANNOTATION

Pavluchenko M. V. Organization of activities of cultural institutions under martial law. – Qualification work on manuscript rights.

Object of research – cultural institutions.

Subject of research – the peculiarities of the functioning of cultural institutions under martial law.

The purpose of the study is to examine the specifics of management and peculiarities of functioning of cultural institutions under martial law.

The master's research analyses the role of cultural institutions in the cultural development of communities, determines their place in the system of meeting the cultural needs of the population, pays attention to the study of activities in the context of hybrid threats, identifies the specifics of cultural management and marketing, considers the peculiarities of organising the activities of the Palace of Creativity of Children and Youth in Brovary, and develops recommendations for improving the efficiency of cultural institutions under martial law.

Keywords: cultural institution, cultural services, cultural needs, culture in the context of hybrid threats, cultural management, cultural marketing.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ КУЛЬТУРИ	
1.1. Роль та функції закладів культури в культурному розвитку громад	10
1.2. Місце закладів культури в системі задоволення культурних потреб населення	18
1.3. Функціонування закладів культури в умовах гібридних загроз	25
<i>Висновок до першого розділу</i>	34
РОЗДІЛ 2. ПРАВОВІ ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДІВ КУЛЬТУРИ В УКРАЇНІ	
2.1. Нормативно-правове регулювання діяльності закладів культури	37
2.2. Специфіка менеджменту закладів культури	44
2.3. Маркетингова складова діяльності закладів культури	51
<i>Висновок до другого розділу</i>	57
РОЗДІЛ 3. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КУЛЬТУРНИХ ПОТРЕБ НАСЕЛЕННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ (на прикладі Палацу творчості дітей та юнацтва Броварської міської ради Броварського району Київської області)	
3.1. Національно-патріотична складова культурних потреб дітей та молоді	60
3.2. Організація діяльності Палацу творчості дітей та юнацтва Броварської міської ради	66
3.3. Заходи по забезпеченню культурних потреб дітей та молоді м. Бровари в умовах воєнного стану	73
<i>Висновок до третього розділу</i>	81
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89
ДОДАТКИ	100

ВСТУП

Актуальність теми. У складні часи української історії, культура була і залишається джерелом натхнення, емоційної розрядки та надії, відіграючи важливе значення у підтримці національної ідентичності, соціальної згуртованості та ментального здоров'я громадян. Творчість митців та діяльність культурних працівників, які створюють культурні продукти і задовольняють культурні потреби українців, є невід'ємною частиною боротьби за незалежність та територіальну цілісність.

Із початком російсько-української війни культурні потреби українців змінилися. Багато наших співвітчизників почали більш відповідально ставитися до споживання культурних продуктів, надаючи перевагу національним. З глобальних культурних трендів акценти перемістилися у бік зацікавленості локальною історією, звичаями та традиціями, проектами, що реалізують заклади культури територіальних громад, волонтерства, підтримки армії.

З початком повномасштабного вторгнення заклади культури зіткнулися з низкою викликів, які раніше ніколи перед ними не стояли: від евакуації співробітників до ліквідації руйнувань спричинених обстрілами та бомбардуваннями. Утім, незважаючи на складні умови, за короткий час, заклади культури відновили роботу і продовжили надавати культурні послуги. Значно змінилися напрями діяльності, які окрім культурно-мистецької, виховної та розважальної, нині поєднують безпекову і національно-патріотичну складову.

Палац дітей та юнацтва міста Бровари адаптувався до викликів воєнного стану, запроваджуючи нові форми роботи, а саме: проведення онлайн, змішаних та виїзних заходів; співпраця з громадськими організаціями, волонтерами та міжнародними партнерами; залучення нових аудиторій до споживання послуг, що надає заклад: внутрішньо переміщених осіб, військовослужбовців та їхніх родини.

Отже, вивчення досвіду організації діяльності закладів культури в умовах воєнного стану дозволить визначити їх місце в культурному розвитку громад, виявити нові форми та методи роботи та розробити рекомендації щодо покращення діяльності. Цим і обумовлений вибір теми дослідження.

Мета дослідження – розглянути специфіку управління і особливості функціонування закладів культури в умовах воєнного стану.

Поставлена мета обумовила вирішення таких **завдань**:

- дослідити джерела і визначити особливості культурних потреб українців в умовах воєнного стану;
- визначити місце закладів культури в культурному розвитку громад;
- проаналізувати нормативно-правову базу по забезпеченню діяльності закладів культури;
- виокремити специфіку менеджменту та маркетингу закладів культури;
- розглянути особливості організації діяльності Палацу творчості дітей та юнацтва м. Бровари;
- розробити рекомендації щодо підвищення ефективності закладів культури в умовах воєнного стану.

Об’єкт дослідження – заклади культури.

Предмет дослідження – особливості функціонування закладів культури в умовах воєнного стану.

Методологічну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових та спеціальних методів. Застосування методу класифікації дало змогу дослідити наукові джерела за темою магістерської роботи; завдяки описово-аналітичному методу було розглянуто особливості культурних потреб населення в умовах війни; метод систематизації використовувався при дослідженні системи управління закладами культури; метод корпоративного аналізу уможливив розгляд діяльності Палацу творчості дітей та юнацтва

Броварської міської ради Броварського району Київської області; при написанні висновків використовувався метод узагальнення.

Джерельна база та стан наукової розробленості теми. Теоретичну основу дослідження діяльності закладів культури становлять наукові праці українських учених. Так, Т. Васильєва, Н. Дехтяр та О. Дейнека [12] розглядали фінансування сфери культури; конкурентоспроможність закладів культури стала предметом дослідження І. Лисакової та К. Жигалюк [47]; місце закладів культури в системі забезпечення культурних потреб людини аналізувала О. Мельник [55]; А. Митник, Л. Бутко та В. Даниленко [56] вивчали проблеми з якими стикаються заклади культури в умовах децентралізації; В. Паламаренко [60] досліджував інноваційні послуги культурно-дозвіллевих центрів; тенденції і перспективи розвитку закладів культури територіальних громад розглядала Н. Федіна [79].

Дослідження, спрямовані на розгляд специфіки функціонування культурної сфери в умовах гібридних загроз здійснювали Л. Адаменко [1], Ф. Барановський [5], О. Бердник [7], Д. Веденєєв та О. Копієвська [14], Я. Галамай [16], Ю. Горбенко [20], С. Гришко та О. Єфіміна [22], О. Івасечко та О. Цебенко [33], О. Радченко та О. Крутій [66], Т. Рева [68; 69].

З початком російсько-української війни українські науковці значну увагу приділяють дослідженню змін, що відбуваються в суспільстві та культурі. Українське суспільство в умовах війни розглядали Є. Головаха та С. Макєєв [17]; особливості роботи з культурними продуктами в умовах воєнної кризи досліджували Т. Григорчук, О. Карасьова та А. Кузічкіна [21]; А. Котелевець [42] аналізувала соціальну активність молоді під час війни; Ж. Сидоренко, О. Яковліва та К. Поліщук [72] досліджували мотивації волонтерської діяльності студентської молоді в умовах війни; А. Тормахова [78] вивчала мистецькі практики під час війни; забезпечення культурних потреб об'єднаних територіальних громад в умовах російської збройної агресії аналізувала

Т. Філіна [81]; Г. Чепурко та А. Соколов [88] вивчали ментальне здоров'я українців у воєнний час.

Значна кількість наукових праць присвячена вивченню питань, пов'язаних з менеджментом і маркетингом закладів культури. Менеджмент соціокультурної діяльності став предметом розгляду Г. Афонченко [3], Н. Головач [18; 19], А. Грушиної [24], Є. Коваленко [36], Г. Козаченко [37; 38], О. Лихопуд [48], Н. Максимовської [51; 52; 53], О. Солдатенко [74]. Застосування маркетингу в культурно-мистецькій сфері аналізували Д. Акімов [2], Є. Круковська [43], Н. Кучина [45], Н. Проскурніна [65], В. Соловейчик та А. Могилова [75], Т. Філіна [82], С. Фірсова та М. Ситницький [86].

Основою магістерської роботи стала законодавча база, зокрема Закони України «Про культуру» [29] та «Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності» [30]. Під час дослідження було проаналізовано Концепція позашкільної освіти в умовах воєнного стану [39] та документи, що забезпечують діяльність Палацу творчості дітей та юнацтва м. Бровари: статут [76] і дані сайту закладу.

Наукова новизна полягає у постановці проблеми магістерського дослідження, розгляді організації діяльності закладів культури в умовах воєнного стану, визначенні місця закладів культури в культурному розвитку громад.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що вони можуть бути використані при розробці та впровадженні рекомендацій щодо покращення якості культурних послуг і задоволення культурних потреб населення. Теоретичні положення, висновки та рекомендації можуть бути застосовані у науково-дослідній і викладацькій роботі, при підготовці практичних і семінарських занять з актуальних питань менеджменту закладів культури та маркетингу культурних установ. Практичні положення третього розділу можуть бути використані при розробці планів роботи та підготовці

проектів, спрямованих на задоволення культурних потреб дітей та молоді територіальних громад в умовах воєнного стану.

Апробацію результатів дослідження було здійснено шляхом оприлюднення досягнутих результатів на Міжнародній науковій конференції «У пошуку нових сенсів полікультурного світу. Повоєнний діалог культур», 16-17 травня 2024 року, тема доповіді «Культурні потреби дітей та молоді в Україні: виклики та шляхи вирішення» [58]; на VIII Всеукраїнській науковій конференції молодих вчених, аспірантів та магістрантів «Культура і мистецтво: сучасний науковий вимір», 7 листопада 2024 року, тема доповіді «Місце закладів культури в культурному розвитку громад» [59]. Окрім цього, матеріали магістерського дослідження ґрунтуються на практичному досвіді автора, що стало основою для написання третього розділу магістерської роботи.

Структура та обсяг магістерського дослідження обумовлені метою та завданнями. Робота складається зі вступу, трьох розділів, які розділені на 9 підрозділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи – 109 сторінок, з них основний текст становить 85 сторінок, список використаних джерел налічує 91 найменування. Робота містить 4 додатки, 7 таблиць та 7 рисунків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ КУЛЬТУРИ

1.1. Роль та функції закладів культури в культурному розвитку громад

Культура відіграє важливе значення у житті сучасної людини: впливає на процеси ідентифікації, формує світогляд, знайомить з цінностями інших культур, надає навички спілкування. Культура формує особистість, здійснює зв'язок з минулим, урізноманітнює життя, дає можливість насолоджуватися різними формами творчості та мистецтва, згуртовує людей для вирішення суспільних проблем, виступає інструментом соціальних змін. Культура не є статичною, вона постійно змінюється відповідно до нових ідей і досвіду людства. Процеси глобалізації та технологічний прогрес призводять до змін, які впливають на усвідомлення важливості культурної сфери та необхідності її підтримки. На особистісному рівні культура та її цінності є невід'ємною частиною життя, що допомагає залишатися стійкими до зовнішніх викликів, сприяє адаптації до змінених умов.

Культура є об'єктом державного управління, який охоплює сукупність матеріальних і духовних цінностей, створених суспільством. це включає мистецтво, літературу, музику, кіно, театр, а також історичну спадщину, звичаї та традиції. Заклади культури – це інструменти цієї політики, що забезпечують доступ громадян до культурних благ, сприяють розвитку творчості та збереженню культурної спадщини.

Т. Васильєва, Н. Дехтяр та О. Дейнека розглядаючи «сфера культури як складову економіки країни характеризують її наступними рисами:

- складна та багатогранна галузь, що характеризується різноманітністю процесів культурної діяльності;
- надає блага, в основному у формі послуг, предметом впливу яких є люди і можливості їх життєдіяльності;
- характер виробленого продукту (благ), має нематеріальну і матеріальну форму;
- значна частина працюючих, при цьому робоча сила як елемент трудового процесу відіграє вирішальну роль, ніж у сфері матеріального виробництва;
- процес виробництва і споживання послуг, в переважній більшості видів культури, співпадають у часі;
- сфера нематеріального виробництва, що опосередковується процесом споживання культурних послуг майже для всіх членів суспільства;
- соціально-культурні послуги мають особливі перевагами та відрізняються яскраво вираженим зовнішнім ефектом» [12, с. 55].

У сучасній науковій літературі доволі часто використовуються поняття «заклад культури», «культурна інституція» та «культурна установа» (див. Табл. 1.1.).

Таблиця 1.1. Визначення понять «заклад культури», «культурна інституція» та «культурна установа»

Поняття	Визначення	Джерело
Заклад культури	«юридична особа, основною діяльністю якої є діяльність у сфері культури, або структурний підрозділ юридичної особи, функції якого полягають у провадженні діяльності у сфері культури»	Закон України «Про культуру»
Культурна інституція	«установа, організація або заклад (музеї, фонди, арт-центри, галереї, профільні наукові інститути, заклади освіти, громадські організації тощо), а також	Положення про Експертну раду Міністерства культури України з питань

	суб'єкти приватного права, що виконують важливі для суспільства функції та/ або представляють інтереси фахової спільноти у сфері культури і мистецтва»	сучасного мистецтва
Культурна установа	«організація чи заклад, який займається збереженням, популяризацією та розвитком культури, мистецтва та гуманітарних наук»	Солдатенко О. І. Основи менеджменту в галузі культури і мистецтва

Джерело: створено автором на закладі [29; 61; 74].

Як бачимо з таблиці поняття «заклад культури» має в своїй основі правове підґрунтя, термін «культурна інституція» застосовується до установ, які досліджують та представляють інтереси фахової спільноти, а визначення «культурні установи» стосується установ, що займаються збереженням, популяризацією та розвитком культури, тобто створенням культурних продуктів та наданням культурних послуг. Утім, в українській науці наведені поняття вживаються як синоніми і не мають чітких меж застосування.

Заклади культури займають важливе місце в системі культури в цілому та розвитку громад, зокрема. Згідно з Законом України «Про культуру» базова мережа закладів культури – «комплекс підприємств, установ, організацій і закладів культури державної та комунальної форми власності, діяльність яких спрямована на створення умов для забезпечення розвитку творчості людини, збирання, збереження, використання і поширення інформації про матеріальні та духовні культурні цінності, наукові розробки, а також на забезпечення цілісності культурного простору України, доступності національного культурного надбання, дотримання прав громадян у сфері культури» [29].

В Україні на місцевому та загальнодержавному рівнях існує розгалужена мережа закладів культури (див. Рис. 1.1.).

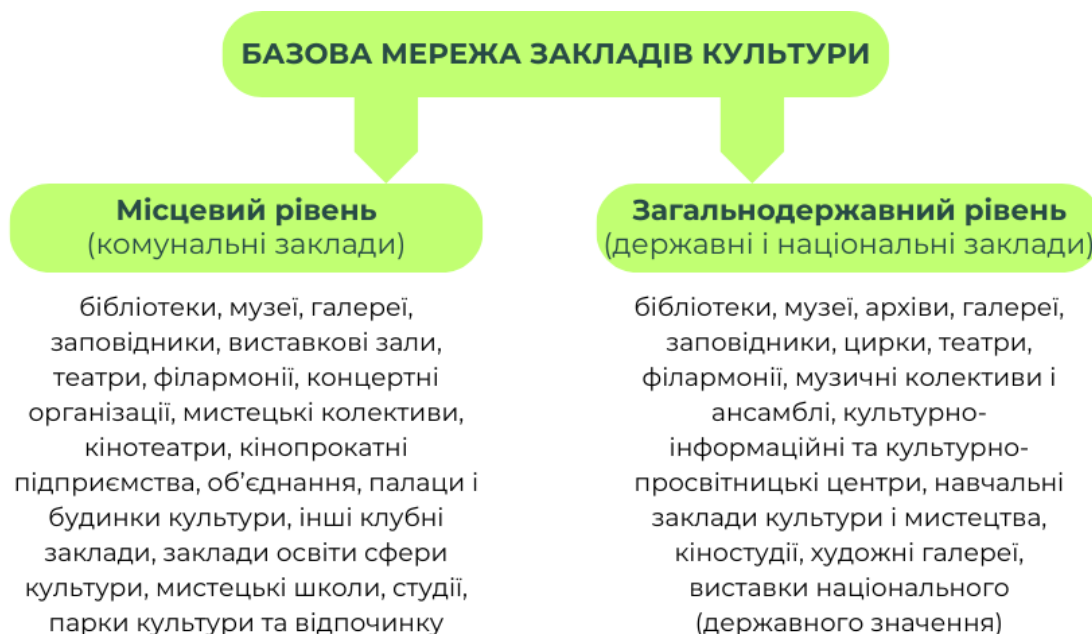


Рисунок 1.1. Базова мережа закладів культури

Досліджуючи забезпечення культурних потреб об'єднаних територіальних громад в умовах російської збройної агресії Т. Філіна зауважує, що «нагальним питанням культурного простору України є децентралізація влади. Процес, що розпочався у 2014 році став поштовхом для економічного та соціально-культурного розвитку громад. Децентралізація у сфері культури підвищує рівень повсякденного життя жителів громад, надає можливість вільного доступу до культурних благ. Процеси реформування вимагають від закладів культур на місцях визначення інноваційних форм та напрямів культурно-мистецьких послуг, пошуку шляхів подальшого існування закладів культури. Найбільшої актуальності це питання набирає у сільській місцевості, де більшість закладів є дотаційними і недофінансованими. У процесі децентралізації механізми державної підтримки сфери культури не були розроблені, а утримання закладів культури було покладено на громади. Головною проблемою з якою зіткнулися громади стала зношена інфраструктура та низька енергоефективність закладів. Витрати, необхідні для капітального ремонту, відновлення опалення та водопостачання, придбання необхідної апаратури, обладнання, меблів для

сільських закладів культури стали непомірно великими для бюджетів новостворених громад. Надані у рамках реформи субвенції часто витрачалися на благоустрій територій, ремонт доріг, відновлення водовідведення. Деякі громади стали неспроможними утримувати заклади культури, реалізовувати культурно-мистецькі проекти та надавати культурні послуги. Це негативно вплинуло на вільний доступ громадян до культурних благ та задоволення їх культурних потреб. У зв'язку з цим, можна окреслити основні проблеми, пов'язані з децентралізацією культурного сектору: закриття закладів культури; скорочення кваліфікованих фахівців у культурній сфері; недофінансування закладів культури певних громад; неналежне утримання історико-культурної спадщини; втрата регіональних народних традицій» [81, с. 257].

Надаючи культурні послуги і забезпечуючи культурні потреби заклади культури виконують ряд важливих функцій:

1. Створення культурних продуктів та трансляція культурних цінностей – заклади культури є платформами для створення та поширення нових творів мистецтва і інших форм творчості, водночас завдяки мережі закладів культури такі твори стають доступними для широкої аудиторії, тим самим, сприяючи культурному збагаченню суспільства.

2. Збереження та популяризація культурної спадщини – заклади культури акумулюють і досліджують твори мистецтва, документи та артефакти, інші матеріали, які мають художню, історичну або культурну цінність, разом з тим, така спадщина стає доступною для широкої аудиторії за допомогою освітніх програм, виставок, публікацій та інших заходів та проєктів.

3. Стимулювання економічного розвитку – у регіонах де створюються умови для розвитку туристичної інфраструктури діяльність закладів культури сприяє створенню робочих місць та збільшенню доходів громади.

4. Освітню та виховну – діяльність спрямована на ознайомлення дітей та молоді з культурною спадщиною, звичаями та традиціями, яку здійснюють заклади культури є основою виховання підростаючого покоління.

5. Соціальної згуртованості та розвитку громад – заклади культури стають центрами спілкування, обміну досвідом, допомоги для людей з різних суспільних верств та з відмінними інтересами, реалізовані закладами заходи сприяють соціальній згуртованості, розвитку громад та формуванню активної життєвої позиції у громадян.

6. Міжнародного співробітництва та культурного обміну – беручи участь та ініціюючи міжнародні проекти та програми заклади культури сприяють культурному обміну, міжкультурній комунікації та співпраці між країнами та народами, тим самим сприяючи взаємопорозумінню та повазі представників різних культур.

Необхідно зазначити, що «роль закладів культури трансформується під впливом різноманітних умов та викликів, що постійно змінюються. У зв'язку з чим, заклади культури стикаються з рядом викликів. До проблем, пов'язаних з функціонуванням закладів культури слід віднести:

- низький рівень виділення коштів із державного та місцевого бюджетів;
- неефективність та непрозорість використання державних фінансових ресурсів;
- недосконалі та нерозвинені механізми залучення позабюджетних коштів;
- висока частка витрат на оплату праці працівників сфери культури, при цьому рівень їх заробітної плати в даній сфері є досить низьким;
- скорочення обсягів та питомої ваги видатків на капітальні потреби;

- нерівні умови для виходу на ринок культурних послуг та надання таких послуг споживачам для постачальників різних форм власності та форм господарювання в регіональному аспекті;
- низький попит населення на культурні продукти та цінова недоступність послуг, що надаються закладами культури, для окремих груп споживачів;
- неузгодженість якості культурних послуг із ціновою політикою» [12, с. 60].

Також слід зауважити, що «з початком повномасштабного вторгнення заклади культури на всіх рівнях зазнали значних втрат. У перші місяці вся культурна діяльність буда призупинена і тільки згодом заклади культури почали відновлювати роботу. На Сході та Півдні України значна частина закладів культури зруйнована або працює в обмеженому режимі. У відносно безпечних областях заклади культури працюють понаднормово, часто виконуючи не тільки свої головні завдання: надання культурних послуг та забезпечення культурних потреб громади, але і стають гуманітарними центрами, в яких координується робота громад по наданню допомоги переселенцям та постраждалим від воєнних дій. Не менш важливою проблемою, з якою зіткнулися заклади культури всіх рівнів – це втрата людського капіталу. Фахівці сфери культури виїжджають до інших, більш безпечних регіонів України та за кордон. Таким чином, у таких складних умовах, особливого значення набуває політика керівництва громад у питанні повноважень, фінансування та матеріально-технічного забезпечення закладів культури, з одного боку, та реалізація інноваційних культурно-мистецьких проєктів здатних задовольнити культурні потреби великої кількості споживачів і, разом з тим, бути фінансово незатратними для бюджетів громад, з іншого» [81, с. 256-257].

Для ефективного розвитку гуманітарної політики в сільській місцевості необхідно:

- збільшувати фінансування і реалізовувати стратегії підтримки мережі закладів культури (клубів, будинків творчості, бібліотек, музеїв тощо) передбачені законодавством;

- трансформувати заклади культури в багатофункціональні хаби, які об'єднують освітні, культурно-мистецькі, дозвілєві та розважальні функції, що дозволить привернути увагу інвесторів та збільшити зацікавленість споживачів культурних продуктів;

- забезпечити залучення молодих кадрів у сільську місцевість, надаючи пільги та соціальні гарантії.

Таким чином, для того, щоб залишатися актуальними і затребуваними закладам культури необхідно адаптуватися до ситуації: застосовувати новітні технології, знаходити нестандартні рішення для реалізації заходів та проєктів, впроваджувати інноваційні форми роботи з відвідувачами. Заклади культури мають першочергове значення для збереження культурної спадщини, формування та інкультурації особистості, виховання та освіти підростаючого покоління, зміцнення соціальної згуртованості та розвитку суспільства, саме тому, першочерговим завданням державної культурної політики має стати підтримка та адаптація закладів культури до нових умов.

1.2. Місце закладів культури в системі задоволення культурних потреб населення

Людина є частиною суспільства, тому, її потреби не є статичними величинами, вони постійно змінюються. Потреби відіграють важливе значення у формуванні поведінки і світогляду людини, спонукають людину до активної культурної діяльності. спектр людських потреб надзвичайно широкий і різноманітний, охоплюючи як фізіологічні потреби (їжа, вода, сон), так і більш складні – соціальні та духовні потреби (любов, повага, самореалізація). Важливо відзначити, що соціальні потреби, на відміну від біологічних, формуються під безпосереднім впливом культури, суспільства та соціального контексту. Потреби є потужними індикаторами культурного рівня суспільства і індивіда. З розвитком культури, потреби людини ускладнюються, наповнюються новим змістом і набувають складніших форм. В процесі усвідомлення потреб, відбувається їх перетворення на інтереси, потреби починають відображати ставлення людини до навколишнього світу. Інтереси, в свою чергу, спонукають людину до активного пізнання дійсності, формують світогляд та визначають напрями діяльності.

Американський психолог Абрахам Маслоу в своїй роботі «Мотивація і особистість» (1954) запропонував концепцію ієрархії людських потреб, згідно з якою всі потреби мають чітку ієрархію за рівнем їх важливості. На найнижчому рівні знаходяться фізіологічні потреби, необхідні для виживання. Наступними є потреби в безпеці, далі соціальні потреби, потреби в повазі і на останок потреби в самореалізації. за теорією А. Маслоу, людина прагне задовольнити нижчі потреби, перш ніж перейти до задоволення вищих. Згодом науковець доповнив свою теорію, включивши до неї два додаткові рівня потреб, які пов'язані з культурними аспектами людського буття. Це пізнавальні потреби, що проявляються в бажанні здобувати знання, розвивати здібності, досліджувати світ та естетичні потреби, що відображають прагнення до краси, гармонії та

порядку. Таким чином, Маслоу розширив свою модель, акцентуючи увагу на тому, що найважливішими є культурний розвиток людини і задоволення культурних потреб.

Людина як індивідуальність розвивається у соціальному середовищі. На першому етапі активно поглинаючи все найцікавіше та прийнятне з того, що може запропонувати таке середовище. Далі, здобуті знання та досвід стають основою для розвитку людини як особистості та основою для її власного внеску в розвиток культури. Процес постійного обміну між індивідом і суспільством відбувається завдяки задоволенню різноманітних потреб, у тому числі культурних і соціальних.

Утім, поняття «соціальні потреби» та «культурні потреби» необхідно розрізняти. Т. Філіна зазначає «соціальні потреби можуть розглядатися як вроджені, а культурні формуються і розвиваються в результаті впливу культури на людину. Соціальні потреби – це потреби у спілкуванні та самовдосконаленні, в альтруїзмі та дружбі, в свободі та схваленні оточуючих, у прагненні до влади та самореалізації. Культурні потреби – це потреби в освіті, освоєнні художніх цінностей, духовному розвитку, творчій діяльності» [85, с. 229].

Досліджуючи потреби людини С. Рашидова доходить висновку, що «культурні потреби займають особливе місце в системі потреб. Будь-яка соціальна потреба виступає культурною потребою людини в тому випадку, якщо вона сприяє реалізації її сутнісних сил, розвитку і самореалізації особи. Культурні потреби людини формуються впродовж всієї історії людства, у кожного індивіда вони утворюються в ході його біографії, його культурно-діяльнісного онтогенезу» [67, с. 117].

Л. Адаменко зауважує, що «життя людини передбачає задоволення мінімального рівня семи основних груп потреб: біологічних/ фізіологічних, матеріальних, психічних, емоційних, соціальних, культурних і духовних.

Біологічні потреби пов'язані з фізичним і психічним здоров'ям, відсутністю захворювань/ розладів. Задоволення цих потреб має орієнтуватися на водопостачання і водовідведення, харчування, охорону здоров'я та медичні послуги. Матеріальні потреби стосуються насамперед житла, але також пов'язані з транспортним сполученням, засобами пересування, інструментами, обладнанням тощо. Психічні потреби пов'язані з когнітивними та іншими функціями мозку, які стосуються способів пізнання, сприйняття інформації та здатності користуватися нею, зокрема щодо того, як вчитися, отримувати інформацію і бути спроможним її ефективно використати. Емоційні потреби пов'язані з потребою людини почуватися по-справжньому добре, не боятися, бути впевненою в собі, почуватися безпечно тощо. Соціальні потреби пов'язані зі стосунками з друзями, сім'єю, родичами, участю в громадській діяльності, зі спортом/ відпочинком, а також групами підтримки. Культурні потреби можуть включати дотримання усталених вірувань, думок та поведінки, важливих для людини/ групи/ громади. Духовні потреби пов'язані з можливостями людини відтворювати традиційні релігійні практики» [1, с. 8].

Таким чином, культурні потреби – це комплексне явище, яке виявляється у прагненнях особистості до духовного, естетичного та інтелектуального розвитку. Основою таких потреб є цінності, традиції та культурні надбання. Культурні потреби людини виявляються у:

- здатності сприймати і створювати культурні цінності;
- умінні здобувати знання про культуру, мистецтво, історію та мову свого народу;
- бажанні брати участь у культурному житті громади та країни;
- навичках спілкування з людьми, які поділяють подібні та відмінні культурні інтереси;

- здатності зберігати та примножувати культурну спадщину свого народу;
- відчутті спорідненості з національною культурною спільнотою.

Розглядаючи формування та забезпечення культурних потреб сучасної людини Т. Філіна зауважує, що вони «невід’ємно пов’язані з культурою пізнання, культурою самовираження та культурою спілкування. Процес задоволення культурних потреб характеризується усвідомленим ставленням людини до навколишнього світу, матеріальних і духовних цінностей, практично-творчої діяльності та форм задоволення потреб в цілому. Способи та засоби споживання культурних продуктів характеризують соціально-психологічні особливості і демонструють ті культурні потреби, які є пріоритетними для конкретної людини. Головним суб’єктом формування культурних потреб є сім’я, в якій людина виховується і проходить основні етапи соціалізації. Саме в сім’ї закладається фундамент запитів, формулюються потреби і способи їх споживання. Разом з тим, сучасний світ відзначається підвищеною соціальною мобільністю, тому протягом життя людина потрапляє у різні соціальні групи, в яких адаптується і які впливають на її культурні потреби» [85, с. 230].

Г. Безверхня наголошує «індивідуальний розвиток людини трансформує його соціальні і культурні потреби, включаючи і ті, які пов’язані з проведенням вільного часу. У кожному віці є деякий потенціал провідних запитів, який повинен бути реалізований в цей час, але не раніше і не пізніше, інакше самі запити можуть так і не виявитися» [6, с. 57].

У сучасному глобальному світі важливе значення у формуванні культурних потреб відіграють ЗМІ: телебачення та радіомовлення, Інтернет, соціальні мережі. Т. Філіна доходить висновку, що «існує складний зв’язок між соціокультурною реальністю і її репрезентацією в медіа. Можна зазначити, що медіа, які є невід’ємною частиною повсякденного життя сучасних людей, мають

позитивний і негативний вплив на формування культурних потреб. Зокрема, вони сприяють розвитку культурного розмаїття, активізують міжкультурну комунікацію, роблять культурні продукти доступними для різних верств населення. Разом з тим, комерціалізація ЗМІ впливає на уніфікацію культурних продуктів. Наслідком цього, є втрата здатності обирати самостійно, та відсутність можливості споживати культурні продукти, орієнтуючись не на власні потреби, а на продукти запропоновані ЗМІ, які не завжди пропагують справжні культурні цінності суспільства. Масова культура впливає на смаки та орієнтує сучасну людину в процесі формування культурних потреб. Така ситуація є загрозливою, оскільки існує небезпека нав'язування культурних продуктів низької якості» [85, с. 230-231].

Важливу роль у системі забезпечення культурних потреб, які формують людину естетично, духовно, та інтелектуально, відіграє держава, забезпечуючи фінансування культури, формуючи доступне культурне середовище, створюючи сприятливі умови для виробництва та поширення національних культурних продуктів, підтримуючи творчі ініціативи, реалізуючи програми культурного обміну, формуючи культурний простір. Т. Філіна [85, с. 231] визначає наступні проблеми культурного простору України пов'язані зі споживанням культурних продуктів (див. Рис. 1.2.).

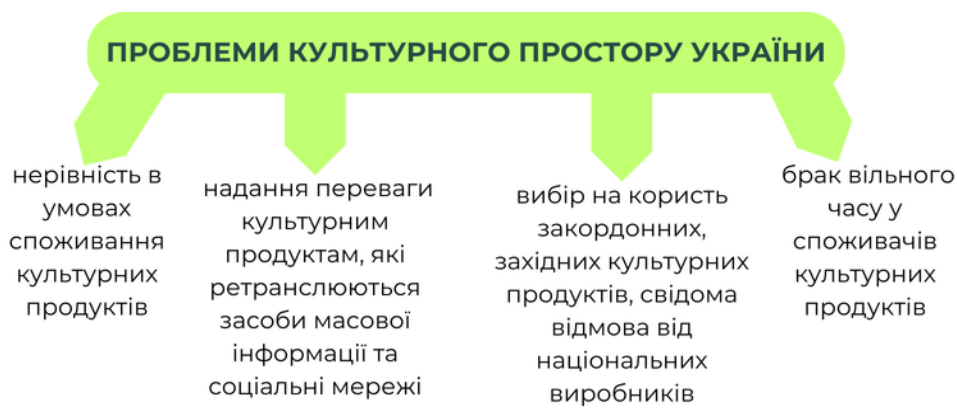


Рисунок 1.2. Проблеми культурного простору України

Першочерговою функцією держави є забезпечення культурних прав громадян. В. Малімон зауважує, що «культурні права мають специфічні ознаки, притаманні тільки цій групі прав людини. Так, культурні права реалізуються в культурній сфері життєдіяльності людини і спрямовані на задоволення духовних, в тому числі творчих, потреб особистості. Хоча окремі громадянські (особисті) права і свободи (свобода совісті, свобода думки тощо) також спрямовані на задоволення духовних потреб особистості, в реалізації культурних прав і свобод виступає особистість, що ідентифікує себе з конкретною культурною групою (групами). У культурній сфері життєдіяльності людини особиста свобода безпосередньо пов'язана з колективною свободою тієї групи, з якою індивід себе ідентифікує. Культурні права є наслідком природи людини як істоти, що живе в певному культурному середовищі, створеному суспільством, що розвивається з природи суспільства, зацікавленого в підтримці певних культурних цінностей, спільних для культурної групи, духовного стрижня суспільства. Культурні права зачіпають широке коло питань, включаючи: самовираження і творчість, в тому числі різні матеріальні і нематеріальні форми мистецтва; інформацію та комунікацію; мову; ідентичність і приналежність до змішаних, різноманітних і мінливих співтовариств; формування особливих уявлень про міру і ведення певного способу життя; освіту та професійну підготовку; доступ, внесок та участь у культурному житті; здійснення культурних практик і доступ до матеріальної і нематеріальної культурної спадщини» [54, с. 126].

Задля всебічного забезпечення культурних прав держава формує культурні політику і контролює діяльність закладів культури, головні функції яких, полягають у створенні, збереженні, популяризації та трансляції культурних продуктів. Т. Філіна підсумовує, що «вони покликані сприяти формуванню культури суспільства в цілому та культурних потреб людини зокрема. В сучасній Україні соціокультурні інститути дуже часто не мають налагодженого

зворотного зв'язку зі споживачами культурних продуктів, намагаючись нав'язати їм універсальні, класичні, перевірені часом культурні цінності, не зважаючи на попит. Для всебічного задоволення культурних потреб громадян найкращим інструментом є наповнений ринок культурних продуктів» [85, с. 231]. Утім, найбільшою проблемою є широкомасштабна війна.

Таким чином, війна негативно вплинула на культурні потреби українців. Мільйони людей вимушені покинути домівки і залишаються фізично відірваними від України, перебуваючи в інших країнах, значна частина закладів культури на окупованих і прифронтових територіях пошкоджені або зруйновані, у таких умовах першочерговим завданням держави є створення максимально сприятливих умов для доступу населення до культурних благ та задоволення культурних потреб кожного громадянина. Серед найактуальніших культурних потреб українців на даному етапі можемо виділити:

- доступ до якісних культурних послуг – можливість відвідувати музеї, театри, концерти в безпечних умовах та за доступними цінами;
- збереження та популяризація української мови – захист від засилля русизмів та слів іншомовного походження, популяризація, сприянні всебічному розвитку та вживанню у всіх сферах життя;
- підтримка та розвиток українського мистецтва – створення умов для творчості українських митців, реалізація програм підтримки та запобігання відтоку закордон;
- захист матеріальної та нематеріальної культурної спадщини – історичних, культурних та мистецьких пам'яток, архітектурних споруд, звичаїв та традицій;
- розвиток міжкультурного діалогу – налагодження зв'язків з іншими культурами, толерування культурної різноманітності.

1.3. Функціонування закладів культури в умовах гібридних загроз

Сучасний етап розвитку світової цивілізації характеризується спробою групи авторитетних наддержав та їхніх сателітів кинути виклик ліберальному демократичному порядку, що існує, а також запустити механізми авторитетного реваншу в рамках демократичних політичних систем. Для цього вони використовують гібридні методи деструктивного впливу. Поняття «гібрид» означає перемішування, поєднання, схрещування. У контексті гібридних дій це означає різноманітні комбінації методів та змішування різних підходів у рамках цих методів задля підсилення їхньої дієвості та досягнення синергетичного ефекту [5, с. 19-20].

Гібридні впливи, зазначають С. Гришко та О. Єфіміна, «можуть бути спрямовані на прийняття політичних рішень, діяльність влади, ділової спільноти або на будь-яку їх комбінацію. Гібридна діяльність використовує вразливі місця своїх цілей, незалежно від того, хто це є: люди, організації чи суспільство в цілому. Зазвичай, гібридні загрози та гібридний вплив створюються на державному рівні, коли держави організовано використовують як традиційні, так і нетипові інструменти влади для досягнення своїх цілей» [22, с. 71].

Д. Веденєєв та О. Копієвська зауважують, що «гібридне протистояння в своїй концептуальній основі спрямоване на деморалізацію противника, дистанційний підрив (переважно невійськовими й «неконтактними» методами) його спроможності до оборони й захисту національних інтересів в цілому, примушення його до капітуляції, відмови від реального державного суверенітету та готовності до нав'язування йому вигідної переможцям моделі зовнішньої та внутрішньої політики, відповідного корегування суспільно-економічного ладу та духовно-культурної сфери» [14, с. 7].

Т. Рева дає наступне визначення гібридній загрозі – «це загальний термін, що охоплює широкий спектр наявних негативних явищ та тенденцій (тероризм,

міграція, піратство, корупція, етнічні конфлікти тощо), які адаптативно та системно використовуються для досягнення політичних цілей. При цьому суб'єктами таких загроз виступають недержавні та державні актори. Гібридні загрози – це концепт, спрямований на охоплення комбінації силових та підривних традиційних та нетрадиційних методів (наприклад, дипломатичні, військові, економічні, технологічні), які можуть використовуватися скоординовано державними та недержавними акторами для досягнення певних цілей поза офіційним оголошенням війни» [68, с. 189].

Аналізуючи нову оборонну стратегію Європейського союзу О. Івасечко та О. Цебенко зазначають «європейське співтовариство визнає важливість протидії гібридним загрозам на всіх рівнях. Саме тому, наприкінці 2020 року на основі інформації спецслужб було підготовлено документ з викладеним аналізом ключових загроз та викликів безпеці ЄС, що стало першим важливим кроком на шляху до затвердження «Стратегічного компаса» – першої спільної стратегії ЄС у сфері безпеки та оборони. В аналізі загроз безпекові виклики класифіковано за трьома рівнями:

1. глобальний: уповільнення глобалізації, зростання економічного суперництва між світовими державами, конкуренція за ресурси разом із вичерпанням багатосторонньої системи, зміна клімату;

2. регіональний: нестабільність, конфлікти, «крихкість» держав, напруженість між державами та дестабілізуючий вплив недержавних акторів;

3. загрози Європейському Союзу: ЄС стає мішенню державних і недержавних акторів, мобілізація гібридних інструментів (дезінформація та інструменталізація міграції), постійний ризик терористичної діяльності та нападів» [33, с. 92-93].

Розглядаючи гібридні загрози та їх вплив на демократичні політичні системи, фінський дослідник Майкл Вігелл (див. Рис. 1.3.) виокремлює такі цілі гібридних загроз [68, с. 190]:



Рисунок 1.3. Цілі гібридних загроз

Я. Галамай визначає наступні види гібридних загроз в Україні, які «торкаються загальнодержавної, військової, інформаційної, економічної, історичної сфер:

1) вигадкування штучних груп «диверсантів», «наркокур'єрів» тощо і демонстрація їх, а також кібератаки, резонансні вбивства, компромати на владу для формування іміджу України як кримінальної держави і для нарощування протесту суспільства проти влади;

2) діяльність на території України найманців, незаконних збройних формувань, диверсійно-розвідувальних груп агресора під маскою українських силовиків, що дестабілізує державу зсередини, дискредитує ЗСУ та силові структури;

3) загроза взяття військовими формуваннями країни-агресора під контроль частини території України під прикриттям проведення псевдомиротворчої операції (часто нібито за результатами псевдореферендуму);

4) формування росією інформаційно-пропагандистських каналів, постійне використання спеціальних інформаційних ярликів («київська хунта», «бандерівці», «фашисти», «нацисти» тощо);

5) масовані кібератаки проти органів влади, об'єктів стратегічної та критичної інфраструктури України;

6) прихований збір інформації про фізичних осіб та організації на території України;

7) несанкціонований доступ до приватних та робочих електронних скриньок українських політиків та державних службовців;

8) присутність російських банків та підприємств з російськими активами (зокрема в енергетичному секторі) в Україні, які продовжують контролювати значну частину фінансів бізнесу і громадян;

9) припинення росією постачання газу транзитом через територію України;

10) використання питань мовної політики для дестабілізації ситуації в країні;

11) поширення ностальгії за «добрими радянськими часами» [16, с. 32-33].

Для досягнення поставлених цілей у гібридних загрозах використовують такі методи (див. Табл. 1.2.).

Таблиця 1.2. Методи гібридних загроз

№	Загроза	Зміст	Приклад
1.	Кампанії дезінформації	«поширення неправдивої або оманливої інформації через різні канали, включаючи соціальні мережі, новинні видання та пропаганду; часто використовуються, щоб посіяти плутанину, створити розкол і вплинути на громадську думку»	«втручання російських спецслужб у президентські вибори в США 2016 року через використання ботів соціальних мереж і цілеспрямованої пропаганди»
2.	Кібератаки	«використання шкідливого програмного забезпечення, програм-вимагачів та інших форм кібершпигунства для отримання несанкціонованого	«атака програми-вимагача WannaCry у 2017 році вразила комп'ютерні системи в понад 150 країнах і призвела до

		доступу до конфіденційної інформації або порушення критичної інфраструктури»	перебоїв у сфері охорони здоров'я, транспортних і фінансових послуг, серед інших галузей»
3.	Тероризм	«використання тероризму як тактики для досягнення політичних чи ідеологічних цілей. Терористичні групи можуть використовувати звичайні методи, такі як вибухи або стрілянина, а також нетрадиційні методи, такі як кібератаки або кампанії з дезінформації»	«ІДЛ використовувала соціальні медіа, щоб вербувати нових членів і поширювати свої повідомлення, а також щоб взяти на себе відповідальність за напади по всьому світу»
4.	Економічний примус	«застосування економічного тиску, наприклад санкцій або торгових обмежень, для впливу на поведінку інших держав. Економічний примус можна використовувати для отримання політичних поступок, підриву стабільності держави або досягнення стратегічних цілей»	«Китай звинувачують у використанні економічного примусу для здійснення впливу на інші країни, включаючи Австралію та Тайвань»
5.	Політична диверсія	«використання прихованих або відкритих методів для підриву легітимності уряду чи політичної системи. Політична підривна діяльність може включати використання кампаній з дезінформації, кібератак та інших тактик для розколу та розбрату в суспільстві»	«Російську Федерацію звинувачують у використанні тактики політичної диверсії для впливу на вибори в інших країнах і підриву демократичних інститутів»

Джерело: [16, с. 31-32].

Відповіддю на гібридні загрози стають плановані і систематичні безпекові заходи. На думку С. Гришко та О. Єфіміної, «система корпоративної безпеки в умовах гібридних загроз має містити наступні елементи:

- керівні принципи роботи компанії в умовах гібридних загроз;
- операційні моделі для захисту даних, інформації та працівників;
- план безперервності бізнесу в умовах дефіциту важливих ресурсів;
- механізми підвищення обізнаності (навчання, інформування) власників, керівництва та службовців;
- механізми обміну інформацією, пов'язаною з безпекою, між компаніями в ланцюгах поставок та вартості;
- механізми співпраці компаній з владою та службами безпеки для створення платформи з протидії гібридним загрозам» [22, с. 75].

Необхідно зауважити, що «ефективною складовою асиметричної підривної стратегії є інформаційно-гуманітарний й матрично-культурний компоненти, спрямовані на дестабілізацію/ підкорення ціннісно-свідомісного виміру буття, ментальності саме інтелігенції та управлінських кадрів. Йдеться, передовсім, про т. зв. «організаційну зброю» із досягнення прихованого управління культурно-світоглядом сферою з метою перекодування ментального поля населення країни-жертви шляхом переорієнтації, послаблення й знищення традиційних духовних й культурних цінностей народу, ерозії його етнорелігійної матриці, втрати жертвою здатності до опору через глибинну руйнацію управлінської та ідейно-духовної сфери. Застосування такої стратегії паразитує на свободі слова, інформаційній відкритості сучасних демократичних суспільств, глобальних інформаційних зв'язках» [14, с. 7].

Існує ряд причини, які ускладнюють виявлення гібридних загроз, до яких С. Гришко та О. Єфіміна відносять наступні:

- «гібридні «гравці» використовують старі, добре відомі тактики, але в несподіваних або мультиплікаційних комбінаціях;
- вони мають доступ до нових інструментів і методів, які ніколи раніше не застосовувались – і навіть не думали, що їх можна використовувати як зброю

на підтримку політичного порядку денного, такі заходи включають як старі трюки (як підкуп або примушення людей до співпраці), так й нові інструменти, які діджиталізація впровадила у всьому суспільстві (як кібершпигунство та кібератаки, проникнення до критичної інфраструктури, інформаційні операції за допомогою соціальних медіа тощо);

- часто буває важко віднести гібридну діяльність до певної країни чи організації, оскільки це є може проводитись довіреною особою (третя держава, фронт-організація, організована злочинність або окремий оператор), а іноді політичні чи економічні реалії навіть можуть забороняти цілям-жертвам повідомляти про напади або приписувати їх певному злочинцю;

- гібридна діяльність поєднує в собі не одну форму впливу на підтримку досягнення мети агресора, причому це поєднання не обов'язково відбувається одночасно: заходи можуть бути організовані послідовно, протягом тривалого періоду часу, розподілено як по географічному, так і по організаційному принципу, що ускладнює розпізнавання та визначення гібридної операції» [22, с. 71-72].

Нині, найбільшою проблемою України є україно-російська війна, яка розпочалася у 2014 році. Ця війна носить гібридний характер і ведеться не тільки на полі бою, але і в засобах масової інформації та соціальних мережах. Т. Рева зазначає, що «у контексті дискурсу розуміння сутності гібридних війн виокремлюють три підходи до характеристики гібридних війн:

1. необмежена війна – це підхід, який визначає нову війну як необмежену комбінацію технологій, засобів впливу та методів;

2. війна четвертого покоління, що розглядає сучасні війни як результат еволюції війни. Цей підхід виокремлює чотири покоління, що були характерні різним епохам та визначались ключовими факторами, а саме: людський ресурс, вогнева міць, стратегія та тактика, мережа. Основним ресурсом у першого

покоління війн були кількість військ, тобто людських ресурсів, друге покоління визначалось зброєю та її вогневою потужністю, третє – розробкою стратегії та тактики, а четверте – системою мереж;

3. комбінована війна, що характеризується асиметрією, активним використанням та координуванням діяльності нерегулярних та регулярних сил (ресурсів)» [68, с. 189].

Д. Веденєєв зауважує, що «аналіз сучасних уявлень про сутність «гібридного протистояння» дозволяє сформулювати певні властивості, котрі вирізняють асиметричне протистояння від «класичних» типів конфліктності, зокрема, застосування принципово нових форм і технологій невійськового насильства з акцентом на ураження управлінської, інформаційно-психологічної сфери та суспільної свідомості противника; штучне створення та пріоритетне використання неурядових організацій та рухів, ЗМІ. Відтак, культурно-інформаційна (ментальна) сфера стає пріоритетним об'єктом ураження» [13, с. 48]. Саме тому, діяльність закладів культури набуває особливого значення і має бути якісною складовою протидії гібридним загрозам.

З початком повномасштабного вторгнення однією з головних функцій закладів культури стала допомога окремим індивідам та суспільним групам долати наслідки гібридних загроз та гібридної війни. Виклики, що постали перед суспільством вимагають швидкого реагування та виважених рішень. Важливою складовою такої діяльності має бути резильєнтність. Л. Адаменко зазначає, що «резильєнтність – це здатність людини або соціальної системи вибудувати нормальне, повноцінне життя в складних умовах. Цей термін застосовується у психології, медицині, соціальній роботі та інших соціальних науках і розглядається у контексті впливу на людину несприятливих (екстремальних, загрозливих, стресових) умов і здатності до нормального (здорового) функціонування людини» [1, с. 6].

Згідно з наявними підходами, «визначають такі основні рівні резильєнтності: індивідуальна та групова. Визначальними атрибутами індивідуальної резильєнтності вважають такі: самооцінка; опора на власні сили; соціальна чуйність. Самооцінка як атрибут резильєнтності – це почуття власної гідності, віра в себе, що дає людині змогу успішно справлятися з серйозними проблемами і негараздами. Опора на власні сили, самозабезпеченість як атрибут резильєнтності полягає в тому, що резильєнтні індивіди мають відчуття контролю, вони виявляють незалежність, автономію та самостійність, впевнені, що здатні контролювати свою власну долю перед важкими випробуваннями. Соціальна чуйність є атрибутом резильєнтності, що дає змогу людині або групі взаємодіяти з оточенням, виявляти турботу про інших, допомагати під час негараздів. Резильєнтність передбачає соціальну підтримку з боку різних систем, включаючи сім'ю, друзів, релігійні організації та школи. Також важливо розуміти, що індивідуальна резильєнтність не може стосуватися водночас усіх сфер життя і вияв резильєнтності в одній з них не обов'язково означає наявність її в усіх інших» [25].

Отже, «воєнні конфлікти, політичні потрясіння, природні катаклізми та техногенні катастрофи стають причиною незадоволення, агресії, фрустрації та емоційного вигорання. Вирішувати такі проблеми самостійно людині, з огляду на її духовні потреби та матеріальні можливості, дуже складно, а в певних обставинах навіть неможливо. У такій ситуації постає питання організації змістовного дозвілля, інтелектуального проведення вільного часу та залучення фахівців, здатних надавати кваліфіковану допомогу в реалізації рекреаційних заходів. Зазначені фактори сприяють зниженню психологічної напруги, дають змогу опанувати емоційні сплески та вдосконалювати комунікативні навички» [84, с. 65-66]. Таким чином, організація змістовного дозвілля та задоволення

культурних потреб громадян є основним завданням закладів культури в умовах гібридних загроз.

Висновок до першого розділу

Процеси глобалізації та технологічний прогрес призводять до змін, які впливають на усвідомлення важливості культурної сфери та необхідності її підтримки. На особистісному рівні культура та її цінності є невід'ємною частиною життя, що допомагає людині залишатися стійкою до зовнішніх викликів, сприяє адаптації до змінених умов.

У сучасній науковій літературі застосовуються поняття «заклад культури», «культурна інституція» та «культурна установа». Поняття «заклад культури» має в своїй основі правове підґрунтя, термін «культурна інституція» застосовується до установ, які досліджують та представляють інтереси фахової спільноти, а визначення «культурні установи» стосується установ, що займаються збереженням, популяризацією та розвитком культури, тобто створенням культурних продуктів та наданням культурних послуг.

В Україні на місцевому та загальнодержавному рівнях існує розгалужена мережа закладів культури, роль яких трансформується під впливом різноманітних умов та викликів, що постійно змінюються. Із початком повномасштабного вторгнення Росії заклади культури на всіх рівнях зазнали значних втрат. Для того, щоб залишатися актуальними і затребуваними закладам культури необхідно адаптуватися до ситуації: застосовувати новітні технології, знаходити нестандартні рішення для реалізації заходів та проєктів, впроваджувати інноваційні форми роботи з відвідувачами.

Культурні потреби – це комплексне явище, яке виявляється у прагненнях особистості до духовного, естетичного та інтелектуального розвитку. Основою таких потреб є цінності, традиції та культурні надбання. Культурні потреби

людини виявляються у: здатності сприймати і створювати культурні цінності; умінні здобувати знання про культуру, мистецтво, історію та мову свого народу; бажанні брати участь у культурному житті громади та країни; навичках спілкування з людьми, які поділяють подібні та відмінні культурні інтереси; здатності зберігати та примножувати культурну спадщину свого народу; відчутті спорідненості з національною культурною спільнотою.

Війна негативно вплинула на культурні потреби українців. Мільйони людей вимушені покинути домівки і залишаються фізично відірваними від України, перебуваючи в інших країнах, значна частина закладів культури на окупованих і прифронтових територіях пошкоджені або зруйновані, у таких умовах першочерговим завданням держави є створення максимально сприятливих умов для доступу населення до культурних благ та задоволення культурних потреб кожного громадянина.

Дослідники зазначають, що «гібридні впливи можуть бути спрямовані на прийняття політичних рішень, діяльність влади, ділової спільноти або на будь-яку їх комбінацію. Гібридна діяльність використовує вразливі місця своїх цілей, незалежно від того, хто це є: люди, організації чи суспільство в цілому. Зазвичай, гібридні загрози та гібридний вплив створюються на державному рівні, коли держави організовано використовують як традиційні, так і нетипові інструменти влади для досягнення своїх цілей» [22, с. 71].

Для досягнення поставлених цілей у гібридних загрозах використовують такі методи: кампанії дезінформації, кібератаки, тероризм, економічний примус, політичні диверсії.

З початком повномасштабного вторгнення однією з головних функцій закладів культури стала допомога окремим індивідам та суспільним групам долати наслідки гібридних загроз та гібридної війни. Виклики, що постали перед суспільством вимагають швидкого реагування та виважених рішень. Важливою

складовою такої діяльності має бути резильєнність – «здатність людини або соціальної системи вибудувати нормальне, повноцінне життя в складних умовах. Цей термін застосовується у психології, медицині, соціальній роботі та інших соціальних науках і розглядається у контексті впливу на людину несприятливих (екстремальних, загрозливих, стресових) умов і здатності до нормального (здорового) функціонування людини» [1, с. 6]. Таким чином, в умовах гібридних загроз задоволення культурних потреб громадян є першочерговим завданням закладів культури.

РОЗДІЛ 2.

ПРАВОВІ ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДІВ КУЛЬТУРИ В УКРАЇНІ

2.1. Нормативно-правове регулювання діяльності закладів культури

Нормативно-правове регулювання діяльності закладів культури – це сукупність законів, норм, правил та нормативних документів, які визначають правові основи функціонування, напрями розвитку культурних установ та організацій. Такі документи регулюють усі аспекти діяльності закладів культури: створення, реорганізація, фінансування, форми роботи та звітності.

Пріоритетами державної культурної політики «визначено програми Президента України, відповідні завдання, що містяться у щорічних посланнях Президента України до Верховної Ради України про внутрішнє і зовнішнє становище України, програми діяльності Кабінету Міністрів України, в яких обов’язково враховуються культурні аспекти розвитку українського суспільства, та державні цільові програми у сфері культури, що розробляються й затверджуються згідно із законодавством» [62, с. 103].

Особливістю нормативно-правового регулювання діяльності закладів культури є:

- динамічність – нормативно-правова база в сфері культури постійно розвивається і змінюється відповідно до викликів і потреб;
- комплексність – регулювання діяльності закладів культури пов’язане з усіма сферами суспільного життя: освітою, наукою, економікою тощо;
- багаторівневість – нормативно-правове регулювання діяльності закладів культури відбувається на різних рівнях: місцевому, регіональному, національному, міжнародному.

Основою регулювання діяльності закладів культури в Україні є нормативно-правові акти (див. Табл. 2.1.). Окрім цього, такі акти забезпечують:

- свободу творчості та культурного розвитку;
- охорону культурної спадщини;
- створення умов для забезпечення культурних потреб та надання культурних благ різним верствам населення;
- регулювання відносин між державою, громадськими організаціями та закладами культури тощо.

Таблиця 2.1. Нормативно-правові акти, що регулюють діяльність закладів культури

Нормативно-правовий акт	Функція
Закон України «Про культуру»	Визначення загальних засад культурної політики держави, права та обов'язки учасників культурних відносин, статус закладів культури
Закон України «Про театри і театральну справу» Закон України «Про бібліотеки і бібліотечну справу» Закон України «Про музеї та музейну справу» Закон України «Про народні художні промисли» Закон України «Про кінематографію» Закон України «Про державну підтримку книговидавничої справи» Закон України «Про авторське право та суміжні права» Закон України «Про національний архівний фонд та архівні установи» Закон України «Про охорону культурної спадщини» Закон України «Про охорону археологічної спадщини» Закон України «Про професійних	Деталізація аспектів діяльності закладів культури, митців, працівників культурної сфери

творчих працівників та творчі спілки» Закон України «Про охорону і використання пам'яток історії та культури» Закон України «Про гастрольні заходи в Україні»	
Постанови Кабінету Міністрів України	Визначення порядку фінансування, ліцензування, атестації закладів культури
Накази Міністерства культури та інформаційної політики України	Регулювання поточних питань діяльності закладів культури

Джерело: створено автором.

Разом з тим, нормативно-правові документи регулюють такі аспекти діяльності закладів культури:

- створення, реорганізація та функціонування – визначено умови створення, реорганізації та ліквідації, організаційно-правові форми закладів культури;
- фінансування – встановлено джерела фінансування, порядок бюджетного фінансування, можливості отримання коштів від спонсорів, меценатів, за рахунок благодійних внесків;
- програма діяльності – прописано основні напрямки діяльності, порядок розробки та затвердження програм, критерії їх ефективності;
- персонал – врегульовано питання працевлаштування, оплати труда, соціальні гарантії, атестації працівників закладів культури;
- матеріально-технічна база – зазначено вимоги матеріально-технічного забезпечення, вимоги щодо його оновлення та модернізації;
- звітність – визначено форми та строки подання звітності про діяльність закладів культури.

Політика української держави щодо культурного розвитку суспільства, зазначає О. Притуп, «протягом років незалежності була зорієнтована передусім на пряму фінансову підтримку державного сектора культури, при цьому

недостатньою була увага до розвитку недержавного сектора як комерційного, так і неприбуткового; слабкими й недосконалими залишилися механізми впливу держави на цей сектор» [62, с. 104].

У Статті 3 Закону України «Про культуру» визначено «основні засади державної політики у сфері культури, зокрема:

- визнання культури одним з основних факторів самобутності Українського народу – громадян України всіх національностей;
- сприяння створенню єдиного культурного простору України, збереженню цілісності культури;
- захист і збереження культурної спадщини та культурних цінностей як основи національної культури, турбота про розвиток культури;
- сприяння утвердженню гуманістичних ідей, високих моральних засад у суспільному житті;
- забезпечення свободи творчості та форм культурного самовираження, захист прав інтелектуальної власності, авторського права і суміжних прав;
- гарантування прав громадян у сфері культури;
- забезпечення доступності для кожного якісних культурних послуг;
- інклюзивність;
- створення умов для творчого розвитку особистості, підвищення культурного рівня, естетичного виховання громадян, доступності мистецької освіти, задоволення культурних потреб Українського народу, розвитку закладів культури незалежно від форми власності, залучення у сферу культури інвестицій, коштів від надання платних послуг, благодійної діяльності, з інших не заборонених законодавством джерел;
- сприяння діяльності професійних творчих спілок та громадських організацій у сфері культури, активному функціонуванню державної мови в культурному просторі України, доступу громадян до культурних благ;

- визначення естетичного виховання дітей та юнацтва пріоритетом розвитку культури;
- забезпечення діяльності базової мережі закладів культури;
- підтримка діяльності у сфері культури, пов'язаної з виготовленням і розповсюдженням електронних та друкованих медіа, аудіо- та аудіовізуальної продукції, розробленням комп'ютерних технологій та підвищенням їх потенціалу для розширення доступу та залучення громадськості до діяльності у сфері культури тощо;
- пропагування української національної культури у всій її різноманітності за кордоном та світового культурного надбання в Україні;
- підтримка вітчизняного виробника у сфері культури;
- стимулювання розвитку креативних індустрій та вироблення конкурентоспроможного креативного продукту;
- забезпечення розвитку міжнародного культурного співробітництва;
- формування страхового фонду документації про культурні цінності та документів на об'єкти культурної спадщини» [29].

Т. Васильєва, Н. Дехтяр, О. Дейнека відмічають, що «в країнах із розвиненою ринковою економікою побудова відповідної моделі фінансового забезпечення сфери культури та мистецтва залежить від наступних факторів:

- рівня централізації державного управління у культурній сфері;
- видів, способів і механізмів реалізації міжбюджетних відносин;
- визначення стратегічних засад розвитку галузі в цілому з урахуванням пріоритетності підтримки окремих видів культури та мистецтва;
- особливостей державної фінансової підтримки даної сфери;
- системи альтернативних джерел фінансування (спонсорства, меценатства, доброчинності)» [12, с. 57].

Слід зазначити, що «у сучасних умовах державне регулювання, а також керівництво діяльністю закладів культури має виходити на новий рівень і враховувати європейський досвід у цій галузі, при цьому вирішуючи існуючі проблеми в Україні. Найбільш ефективним на сьогоднішній день у зарубіжних державах стали «американська» та «британська» моделі державної культурної політики (успішно реалізуються в США, Великобританії, Ірландії, Фінляндії), які вважаються «ринковими» та полягають у виокремленні конкретних цілей, змісту, характеристик та результатів державної політики у сфері культури. У межах такої політики реалізується принцип політичного невтручання у справи сфери культури та у прийняття рішень у частині розподілу фінансових коштів у межах галузі. У наслідок такого підходу останнім часом була сформована так звана модель управління сферою культури «на відстані витягнутої руки», яка передбачає прийняття багатьох управлінських рішень у сфері культури за участі незалежних інституцій, наприклад, Національної ради у справах мистецтва (Великобританія), Національний фонд підтримки мистецтва (США). У деяких країнах, таких як, Франція, Італія, Німеччина, Великобританія поширений механізм надання гарантій по кредитах різним суб'єктам у сфері культури. Також у більшості європейських держав розвиваються додаткові джерела фінансування сфери культури, у тому числі для таких цілей використовуються надходження від лотерей та азартних ігор, прибуткових галузей культури тощо» [56, с. 84].

Заклади культури, незалежно від форми власності, кількості залучених коштів, цілей та завдань діяльності, відіграють важливу роль і створюють необхідні умови для всебічного розвитку особистості. Конкурентна боротьба, неврегульовані попит і пропозиція, орієнтація на комерціалізацію призводять до зміни етико-естетичних принципів та не завжди відповідають задекларованій місії закладів культури. Тому, українське законодавство забезпечує права

громадян в культурній сфері. Зокрема, в Статті 6 закону «Про культуру» прописані «права громадян у сфері культури, до яких відносять:

- свободу творчості;
- вільний вибір виду діяльності у сфері культури, засобів і сфер застосування творчих здібностей, самостійне розпорядження своїм твором;
- провадження творчої діяльності самостійно або з використанням будь-яких форм посередництва;
- створення закладів культури недержавної форми власності різних напрямів діяльності та організаційно-правових форм;
- об'єднання у творчі спілки, національно-культурні товариства, центри, фонди, асоціації, інші громадські організації у сфері культури;
- збереження, розвиток, пропагування культурної, мовної самобутності, традицій, звичаїв та обрядів;
- захист прав інтелектуальної власності, зокрема авторського права і суміжних прав;
- доступ до культурних цінностей, культурної спадщини і культурних благ;
- здобуття мистецької освіти;
- інші права, встановлені законодавством» [29].

Отже, нормативно-правове регулювання діяльності закладів культури є важливим інструментом забезпечення розвитку культурного простору України, збереження культурної спадщини та забезпечення культурних потреб населення. Аналіз чинного законодавства дозволяє зробити висновок про наявність позитивних аспектів та проблемних питань. Наслідком проблем є: зниження культурного рівня населення; відтік культурних працівників за межі України; зменшення конкурентоспроможності українських культурних продуктів на світовому ринку. В зв'язку з чим, чинне українське законодавство потребує

вдосконалення з метою створення сприятливих умов для функціонування закладів культури та забезпечення доступу громадян до культурних цінностей.

2.2. Специфіка менеджменту закладів культури

Одним із головних факторів, що впливають на розвиток організацій є управлінська діяльність. «Для визначення такої діяльності науковцями та практиками широко використовується термін «менеджмент». Термін «менеджмент» походить від англійського слова *management*, що означає управління, який у цьому контексті часто доповнюється такими додатковими визначеннями, як вміння і мистецтво управляти, добиватися цілей. Менеджмент є самостійним видом професійної діяльності, головним завданням якого є досягнення організацією поставлених цілей шляхом ефективного використання усіх видів ресурсів за допомогою специфічних функцій і методів управління» [90 с. 7-8].

Досліджуючи менеджмент Р. Скриньковський, Г. Павловські, Л. Герасим та М. Галелюк зазначають, що «це бізнес-процес, який включає послідовні конкретні (завершені) етапи:

1 етап – реалізація конкретних функцій менеджменту (управління постачанням, виробництвом, збутом, фінансами, підрозділами тощо;

2 етап – формування, формалізація та використання методів менеджменту залежно від цілей;

3 етап – забезпечення ефективного та результативного управлінського впливу на засадах керівництва), кожен з яких має свою структуру (внутрішню будову) і набір функцій з підфункціями, які в сукупності забезпечують здійснення управлінського впливу керуючої системи (керівників підприємства, апарат управління) на систему керовану (підлеглих працівників основного і допоміжного виробництва) з метою досягнення цілей (стратегічних, тактичних,

оперативних; функціонування, розвитку) підприємства (установи, організації) в системі «інформація – ресурсне забезпечення – час – можливості (загрози) у системі менеджменту» [73, с. 4008].

Розглядаючи функції менеджменту Г. Козаченко зауважує, що «це відносно відокремлені напрямки управлінської діяльності, які дозволяють здійснювати певний вплив на управлінський об'єкт в цілях досягнення поставленої задачі. Функції повинні мати чітко визначений зміст, опрацьований механізм здійснення і визначену структуру, в рамках якої завершується її організаційне відокремлення. Під змістом розуміють дії, які повинні здійснюватися в рамках конкретної функції. Функції менеджменту виникли в результаті поділу та спеціалізації праці. Основні функції – це зміст управлінської діяльності. Досягнення мети вимагає не просто реалізації основних функцій, а цілком певного їх сполучення, динаміки пріоритетів у цих функціях» [38]. До основних функцій менеджменту відносять: планування, організацію, мотивацію і контроль (див. Табл. 2.2.).

Таблиця 2.2. Основні функції менеджменту

Функція	Зміст
Планування	Визначення цілей, розробка стратегій та планів дій
Організація	Створення структури підприємства, розподіл повноважень, завдань і відповідальності
Мотивація	Заохочення команди співробітників до ефективної роботи, створення позитивного клімату та сприятливого робочого середовища
Контроль	Перевірка виконання планів роботи, виявлення та корекція відхилень

Джерело: створено автором.

У цілому, «система менеджменту підприємства включає такі структурні елементи:

- 1) системи: керуюча (суб'єкт) та керована (об'єкт);

- 2) загальні функції менеджменту;
- 3) конкретні функції (управління постачанням, організацією праці та виробництвом, збутом, фінансами, підрозділами тощо) та об'єднувальна функція (загальне керівництво);
- 4) методи менеджменту (набір способів і прийомів) – економічні, техніко-інформаційно-технологічні, адміністративні, соціально-психологічні тощо;
- 5) управлінські рішення (поточні, перспективні; функціонування, розвитку) з урахуванням відповідності конкурентної стратегії підприємства стану зовнішнього середовища прямої дії, факторів зростання прибутку підприємства, рівня ефективності його інноваційних витрат, відповідальності керівників (юридичної, соціальної) тощо;
- б) комунікативний бізнес-процес (комунікації)» [73, с. 4008].

Гострі військово-політичні, соціально-економічні кризи, гуманітарні проблем зумовлюють розуміння менеджменту культури як механізму втілення культурних сенсів та форматів в умовах нестабільності та необхідності подальшого культуротворення нашої держави та нації. У пошуку запобіжника повторення жорсткої агресії щодо нашої країни продуктивним є забезпечення стійкого та гнучкого інструменту культурного спротиву на основі виваженої культурної політики та створених умовах щодо її реалізації. Н. Максимовська наголошує, що «динамічність сучасної соціокультурної ситуації потребує швидкого реагування на виклики сьогодення, зокрема на локальному, державному, міжнародному рівнях. За цих умов, менеджмент культури має забезпечити трансформаційні процеси через розробку та запровадження проєктів у сфері культури та актуальні культурні практики в режимі реального часу» [51, с. 163].

Досліджуючи еволюцію підходів до менеджменту культури, Л. Ладонько та О. Ворнонько доходять висновку, що «менеджмент культури є

безальтернативною силою всіх можливих перетворень як у культурологічному, так і в економічному сенсі; наразі на інституціональному рівні управління державою визнається винятковий вплив культурних процесів на економічний і суспільний розвиток; вирішувати засадничі проблеми управління лише в рамках культурної сфери неможливо, оскільки зібрані проблеми є нагальними проблемами всього публічного управління в країні; соціокультурна діяльність, навіть якщо вона безпосередньо економічно не вигідна, є важливою через нарощення соціального, людського та іншого капіталу, що позитивно впливає на ринок праці, креативність прийнятих рішень; підходи до менеджменту культури і соціокультурної діяльності, сформовані країнами ЄС, цікаві як джерело цінного досвіду для стимулювання процесів внутрішніх перетворень та інтеграції України до європейського культурного простору» [46, с. 72].

Осмислюючи сутність менеджменту культури, А. Грушина підсумовує, що «на стан і перспективні вектори розвитку механізму управління культурно-мистецьким комплексом впливають наступні фактори:

- загальносвітові тенденції розвитку менеджменту;
- динаміка соціокультурних процесів інтеграції, глобалізації та інтернаціоналізації українського суспільства, зумовлена їх трансформаційними процесами;
- масове споживання і застосування у виробництві інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій та засобів» [24, с. 60].

О. Лихопуд зазначає, що «менеджмент культури є цілеспрямованою й упорядкованою взаємодією між суб'єктом та об'єктом. Суб'єктами тут постають: держава в особі уповноважених органів виконавчої влади; територіальні громади в особі органів місцевого самоврядування; працівники культури; заклади культури, а також підприємства, установи й організації усіх форм власності – статутами (положеннями) яких передбачено провадження діяльності у сфері

культури тощо, – наділених державно-владними повноваженнями. Суб'єкти забезпечують реалізацію інтересів певної соціальної спільноти (народу, верстви, нації, етнічної групи); кожен із них має певні функції, які відображають загальносистемний поділ праці; відповідно до специфіки державних органів, суб'єкти управління мають спільні й відмінні ознаки за рівнем і формами організованості; кожен із суб'єктів управління набуває загальносистемної ознаки, перебуваючи лише в межах системи управління та взаємовідносин із відповідними об'єктами чи іншими суб'єктами цієї системи, або з іншими системами управління. Об'єктом менеджменту є структурована цілісна культурно-мистецька сфера, яка функціонує під спрямовуючим впливом суб'єктів з метою досягнення загальних цілей системи управління: упровадження програмно-цільового методу управління, принципів прозорості, публічності, системності, ефективності, інноваційності» [48, с. 157].

Разом з тим, наголошує Н. Максимовська, «менеджмент культури є не лише управлінським механізмом, але й провідним фактором спрямування креативного розвитку простору культури, від стану його гармонійного регулювання залежить розвиток культурних осередків, суспільна свідомість та соціальна культура суб'єктів соціуму. Отже, цей вид управлінської діяльності не можна розуміти виключно як сферу послуг, він дозволяє створювати програми дій із залучення до соціально-культурної діяльності фахівців та різних груп населення з метою вдосконалення сфери культури» [53, с. 19].

Отже, специфіка менеджменту закладів культури полягає у тому, що він поєднує в собі творчий і управлінський аспект. Головним критерієм успіху підприємств і бізнес-структур є прибуток, на відміну від культурної сфери, місія якої полягає у розвитку творчості, задоволення культурних потреб населення, формування естетичних смаків громадян, збереження культурної спадщини

тощо. Менеджмент закладу культури – це складний процес, який вимагає від менеджера високого професіоналізму та творчого підходу.

А. Грушина доходить висновку, що «система менеджменту культурно-мистецького комплексу охоплює такі структурні елементи та частини, як безпосередня культурно-мистецька діяльність об'єднань, що є носіями культурних цінностей та споживачами культурного продукту; інституційна мережа, що охоплює культурні організації, культурно-освітні заклади, творчі об'єднання та ін.; індустрії в галузі культури, які здійснюють власну діяльність як на професійному рівні, так і на аматорських засадах» [24, с. 60].

Таким чином, на нашу думку, до особливостей менеджменту закладів культури слід віднести:

- баланс між мистецтвом та бізнесом – менеджер культури має знаходити оптимальне співвідношення між творчістю та економічною ефективністю, що означає, як розуміння мистецьких процесів так і вміння планувати бюджет, залучати спонсорів, вести переговори з партнерами;
- робота з різними сегментами споживачів – заклади культури мають широку аудиторію, яка різниться за віком, освітою, інтересами, віросповіданням, національностями, матеріальними можливостями, тому менеджер культури повинен реалізовувати проєкти, які будуть цікавими різним групам відвідувачів;
- співпраця з митцями та творчими особистостями – для досягнення поставленої мети та успішної реалізації проєктів менеджери культури мають залучати найкращих фахівців, генерувати ідеї, створювати сприятливу для творчості та ефективної співпраці атмосферу;
- соціальна відповідальність – головною функцією закладів культури є створення та надання культурних послуг, забезпечення культурних потреб громадян, таким чином, вони виконують важливі соціальні функції, що сприяють

збереженню культурної ідентичності, інтеграції різних соціальних груп підвищують якість життя населення;

- динамічність, непередбачуваність та інноваційність – суспільно-політичні зміни, гібридні загрози, новітні технології постійно впливають на діяльність закладів культури, у зв'язку з чим, менеджер культури має бути готовий швидко реагувати на зміни та вміти адаптуватися до нових умов.

Менеджер культури займається діяльністю у сфері культури, яка є об'єктом і результатом його праці. Г. Афенченко визначає таку «послідовність етапів діяльності менеджера культури: аналіз проблемної соціокультурної ситуації; планування культурно-мистецьких проєктів та їх соціотехнологічна реалізація; оцінка результатів і просування позитивних зразків для впровадження в соціальну практику» [3, с. 20].

Професійні навички, якими має володіти менеджер закладу культури, представлені на Рисунку 2.1.

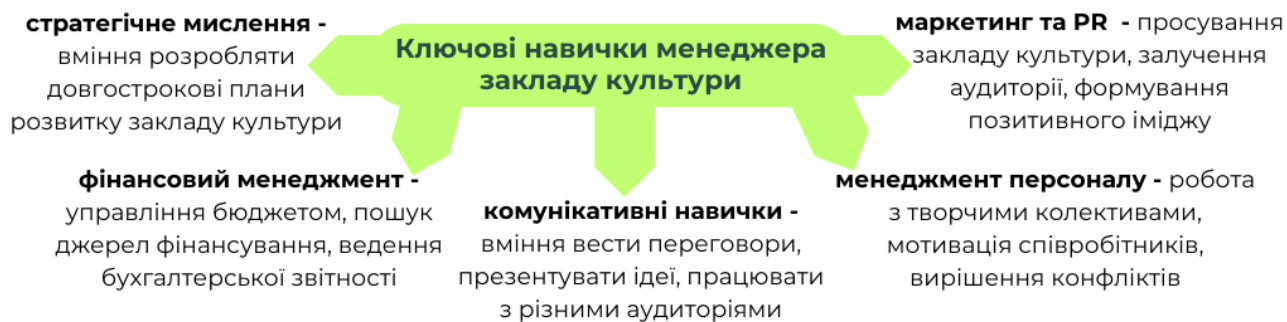


Рисунок 2.1. Ключові навички менеджера закладу культури

Таким чином, менеджер закладу культури – це не просто управлінець чи адміністратор, це творча особистість, яка поєднує бізнес-навички, глибоке розуміння культури та мистецтва. Для здійснення управлінської діяльності в культурно-мистецькій сфері менеджеру необхідно володіти комплексом якостей: мислити нестандартно, бути відкритим до інновацій, не боятися експериментувати, вміти мотивувати команду, мати розвинені комунікативні

навички, швидко приймати рішення, орієнтуватися в питаннях теорії та історії мистецтва, розуміти сучасні культурні процеси, усвідомлювати соціальну роль культури, бути готовим до співпраці, опанувати теорію управління персоналом, проектами, маркетингу та зв'язків з громадськістю, бути стресостійким, наполегливим, емпатійним.

2.3. Маркетингова складова діяльності закладів культури

Термін «маркетинг», зазначає Н. Кучина, є «економічною категорією і на початковому етапі свого розвитку та практичного застосування використовувався організаціями виробничої сфери в торговельних відносинах. Проте соціально-політичні події, пов'язані зі здобуттям незалежності України і переходом країни від командно-адміністративної системи управління до ринкових відносин, вплинули на діяльність установ соціально-культурної сфери, які в доволі складних умовах перехідної економіки останнього десятиліття ХХ ст. мали вести внутрішньогалузеву конкурентну боротьбу. Нові соціально-економічні умови функціонування «змусили» заклади культури використовувати якісно нові підходи в управлінні, одним з яких був маркетинг. Саме економічно-політичні причини зумовили використання наукових основ маркетингу не лише підприємствами виробничої сфери та сфери торгівлі, а й інших видів економічної діяльності, що містяться в класифікації видів економічної діяльності (КВЕД) у секції R «Мистецтво, спорт, розваги і відпочинок» [45, с. 131-132].

Досліджуючи особливості розвитку маркетингу у сфері культури та мистецтв В. Соловейчик та А. Могилова, доходять висновку, що «суб'єктами ринку культури і мистецтва є:

- організації культури і мистецтва, що створюють умови для творчості або реалізують саме творчість;

- споживачі, які бажають задовольняти свої культурні потреби; дистриб'ютори, що розповсюджують мистецькі продукти;
- держава, що створює законодавчу базу та інші інституціональні умови існування культури та мистецтва;
- спонсори (різні комерційні і некомерційні організації, що фінансують сфери культури та мистецтва)» [75, с. 107].

С. Фірсова та М. Ситницький визначають, що «маркетинг у сфері культури – соціально-економічний процес, спрямований на задоволення потреб і бажань індивідів і груп у сфері культури за допомогою створення та пропозиції товарів і послуг, що мають цінність для споживачів та управління виробничо-збутовою діяльністю організації, яке засноване на постійному комплексному аналізі ринку, що включає в себе: ціноутворення, товарну політику, прогнозування та вивчення попиту, рекламну діяльність, зв'язки з громадськістю, організацію внутрішньо-фірмової культури; професійне вдосконалення» [86, с. 40].

Як зазначає Є. Круковська, «маркетинг у культурі розглядається на двох рівнях: маркетинг культури – здійснення діяльності з виробництва і продажу товарів або послуг у галузі культури із застосуванням принципів маркетингу. Це стосується установ культури, як-от культурні центри, кінотеатри, театри, музеї, концертні зали, бібліотеки; маркетинг із використанням культури – використання будь-якою компанією іміджу установи культури у стратегії спілкування зі своїми клієнтами (наприклад, *Volvo* як компанія, яка будує свій імідж на основі елементів довговічності, безпеки та екології, спонсорує філармонічний оркестр Готенберга з 1979 року); ця частина маркетингу у сфері культури зазвичай називається культурним спонсорством» [43, с. 224].

У сфері культури до основних принципів маркетингового управління відносять:

- «ретельне і всебічне вивчення ринку культурних послуг виходячи з наявних потреб і переваг споживачів;
- цілеспрямований вплив на ринок мистецьких послуг із метою формування платоспроможного попиту на певні види послуг;
- пристосування поточної діяльності організації до вимог ринку;
- розробка та впровадження таких видів послуг, які відповідають споживчим інтересам населення» [75, с. 107].

Вплив маркетингу на діяльність закладів культури «здійснюється через такі маркетингові категорії, як:

- споживач (цільова аудиторія);
- товар (продукт або послуга);
- ціна (товару, продукту чи послуги);
- комунікації (інформаційний обмін між організацією і споживачем)» [45, с. 132].

На культурно-мистецькому ринку важливим є «розуміння комплексу маркетингу, де до класичного закону «4 Р» (продукт, ціна, місце та просування) деякі маркетологи пропонують додати ще три «Р»:

1. *people* – люди в культурних послугах є головним складником. У цій позиції взаємодіють і творець, і посередник (продюсер, імпресаріо, арт-дилер, куратор), і споживач (цільова аудиторія);

2. *physical evidence* – фізична присутність під час отримання культурного продукту або мистецької послуги є обов'язковою як під час отримання будь-якої іншої послуги;

3. *process* – послуга передбачає більшу чи меншу тривалість у часі. Важливий ефект присутності в момент скоєння всієї послуги» [75, с. 107-108].

Взаємозв'язок категорій маркетингу, які використовують заклади культури представлено у Додатку 1.

Н. Кучина зауважує, «система маркетингових комунікацій організацій закладу культури це діяльність, спрямована на поширення інформації про продукт або установу. Поширення інформації відбувається з використанням чотирьох основних компонентів інструментарію системи маркетингових комунікацій: стимулювання збуту, персональний продаж, пропаганда та «паблік рилейшнз». Маркетингові комунікації є тією складовою маркетингу, яка значною кількістю організацій соціокультурної сфери використовується надто неефективно. Наприклад, належним чином підготовлений захід (в організаціях паркової, музейної, клубної сфери) збирає значну кількість глядачів, яка ледь перевищує чисельність задіяних (у проведенні заходу) співробітників, має проблеми в системі маркетингових комунікацій. Більшість закладів культури практично не використовує компонентів маркетингових комунікацій, які пов'язані з додатковими фінансовими витратами – зазвичай це реклама, рідше персональний продаж та стимулювання збуту. Основна причина неефективного використання системи маркетингових комунікацій – чинники внутрішнього середовища закладів культури основним із яких є людський» [45, с. 136-137].

Найдієвішим способом комунікації сьогодні є мережа Інтернет. Саме тому, здійснюючи просування на ринок своїх послуг та здійснюючи маркетингову діяльність, заклади культури мають використовувати можливості глобальної мережі максимально. Інструменти просування закладів культури в інтернеті представлено в Таблиці 2.3.

Таблиця 2.3. Інструменти просування закладів культури в Інтернеті

№	Інструменти	Можливості
1.	Веб-сайт	«перше та найголовніше з того, що необхідно створити та підтримувати будь-якому закладу культури, який хоче просувати себе в глобальній мережі»

2.	Онлайн-платформи	«віртуальний простір, на якому можливо повністю описати суть і напрями культурно-мистецької діяльності, представити культурні продукти та послуги»
3.	Онлайн-магазини, аукціони та ярмарки	«дають можливість представляти та продавати культурні продукти та мистецькі твори у режимі реального часу у будь-якій точці світу»
4.	Блоги та відеоблоги	«заклади культури або їх підрозділи можуть вести свої блоги або відеоблоги як журналісти для будь-яких онлайн-ресурсів. Такий варіант, за своєю суттю нічим не відрізняється від звичайних ЗМІ. З точки зору просування важливо те, що різноманітні блоги – це реальна можливість заявити про себе і свою творчість, знайти своїх шанувальників і послідовників, вести пряму комунікацію з публікою, формуючи свій власний імідж»
5.	Соціальні мережі	«дають можливість об'єднати користувачів у групи за спільними інтересами, що полегшує пошук цільової аудиторії, та в режимі онлайн вести спілкування, розсилати оповіщення та рекламу»
6.	Тематичні сайти	«інтерактивні інформаційно-розважальні портали про культуру, креативні індустрії та мистецтво, що включають численний функціонал – соціальні мережі, блоги, пости, мультимедійні сервіси і тощо, у тому числі створюються самими користувачами (наприклад, <i>Art Review</i> , <i>Art Slant</i> , <i>ArtMyspace</i>)»

Джерело: створено автором на основі [75, с. 108].

Невід'ємною складовою маркетингу є реклама – це «цілеспрямований інформативний вплив опосередкованого характеру на споживача для просування товарів та послуг на ринок. Здійснюючи рекламу культурних послуг закладів культури, необхідно:

- визначити основне коло реальних і потенційних споживачів культурного продукту;
- охарактеризувати їх за демографічними (вік, стать), географічними (район проживання, тип місцевості, клімат) ознаками, належністю до певної соціальної групи, рівнем освіти і культурних запитів, ступеня підготовленості до сприйняття пропонованих культурних продуктів, рівнем доходів;
- встановити, чи є конкуренти, і якщо є, то в чому можна їх перевершити;
- вивчити історію створення творчого колективу чи організації, їх плани на найближчий час і на перспективу» [82, с. 81].

На думку Є. Круковської «метою маркетингової діяльності закладів культури має бути:

- дослідження ринку культури для оцінки ситуації, на основі якої можна визначити економічну політику, характер культурних організацій і пропозицію, тобто структуру ринку програм і продуктів культурних установ і культурних індустрій;
- розширення культурної аудиторії (клієнти, потенційна аудиторія), просування конкретних установ, проєктів або художніх творів, а також надання актуальної фактичної інформації про програми (автори, виконавці, твори та ін.) у межах різних проєктів управління культурою; ці заходи спрямовані на пробудження інтересу потенційних клієнтів, щоб у майбутньому вони стали постійними споживачами пропозиції закладів культури;
- досягнення максимально можливого доходу, що в разі державних установ культури зменшить залежність від фінансових установ;
- побудова довгострокових відносин із донорами, волонтерами, художниками та іншими зацікавленими групами;

- підвищення почуття автономії в роботі, коли її результати стануть помітнішими і всередині організації, і для широкого кола споживачів; авторитет також зросте, а зовнішній і внутрішній імідж організації покращиться;

- незалежність і збільшення доходу сприятимуть зростанню самосвідомості співробітників, посиленню стимулів до праці» [43, с. 224].

Зазначені фактори, позитивно вплинуть на ефективність та результативність роботи закладів культури, бізнесу в сфері культури та індустрії культури в цілому.

Висновок до другого розділу

Основою регулювання діяльності закладів культури в Україні є нормативно-правові акти, які забезпечують: свободу творчості та культурного розвитку; охорону культурної спадщини; створення умов для забезпечення культурних потреб та надання культурних благ різним верствам населення; регулювання відносин між державою, громадськими організаціями та закладами культури тощо. Разом з тим, нормативно-правові документи регулюють такі аспекти діяльності закладів культури, як: створення, реорганізація та функціонування; фінансування; програма діяльності; персонал; матеріально-технічна база; звітність.

Дослідники доходять висновку, що «пріоритетами державної політики у сфері культури визначено програми Президента України, відповідні завдання, що містяться у щорічних посланнях Президента України до Верховної Ради України про внутрішнє і зовнішнє становище України, програми діяльності Кабінету Міністрів України, в яких обов'язково враховуються культурні аспекти розвитку українського суспільства, та державні цільові програми у сфері культури, що розробляються й затверджуються згідно із законодавством» [62, с. 103].

Заклади культури, незалежно від форми власності, кількості залучених коштів, цілей та завдань діяльності, відіграють важливу роль і створюють необхідні умови для всебічного розвитку особистості. Конкурентна боротьба, неврегульовані попит і пропозиція, орієнтація на комерціалізацію призводять до зміни етико-естетичних принципів та не завжди відповідають задекларованій місії закладів культури. Тому, українське законодавство забезпечує права громадян в культурній сфері.

Менеджмент є «самостійним видом професійної діяльності, головним завданням якого є досягнення організацією поставлених цілей шляхом ефективного використання усіх видів ресурсів за допомогою специфічних функцій і методів управління» [90, с. 7-8]. Основними функціями менеджменту є: планування – визначення цілей, розробка стратегій та планів дій; організація – створення структури підприємства, розподіл повноважень, завдань і відповідальності; мотивація – заохочення команди співробітників до ефективної роботи, створення позитивного клімату та сприятливого робочого середовища; контроль – перевірка виконання планів роботи, виявлення та корекція відхилень.

Специфіка менеджменту закладів культури полягає у тому, що він поєднує в собі творчий і управлінський аспект. Головним критерієм успіху підприємств і бізнес-структур є прибуток, на відміну від культурної сфери, місія якої полягає у розвитку творчості, задоволення культурних потреб населення, формування естетичних смаків громадян, збереження культурної спадщини тощо. Менеджмент закладу культури – це складний процес, який вимагає від менеджера високого професіоналізму та творчого підходу.

До особливостей менеджменту закладів культури слід віднести: баланс між мистецтвом та бізнесом; робота з різними сегментами споживачів; співпраця з митцями та творчими особистостями; соціальна відповідальність; динамічність, непередбачуваність та інноваційність.

Маркетинг культурної сфери розглядається науковцями на двох рівнях: маркетинг культури та маркетинг із використанням культури та мистецтва. Вплив маркетингу на діяльність закладів культури здійснюється через такі маркетингові категорії, як: споживач, товар, ціна, комунікації.

Нині, найдієвішим способом комунікації сьогодні є мережа Інтернет. Саме тому, здійснюючи просування на ринок культурних послуг та проводячи маркетингову діяльність, заклади культури мають використовувати можливості глобальної мережі, а саме: веб-сайти, онлайн-платформи, онлайн-магазини, аукціони та ярмарки, блоги та відеоблоги, соціальні мережі, тематичні сайти.

Метою маркетингової діяльності закладів культури має бути: дослідження ринку культурних продуктів та послуг; робота з цільовою аудиторією; отримання прибутку і зменшення фінансової залежності; побудова довгострокових відносин з партнерами; покращення іміджу у зовнішньому і внутрішньому середовищі; сприяння розвитку командного духу.

РОЗДІЛ 3.

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КУЛЬТУРНИХ ПОТРЕБ НАСЕЛЕННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

(на прикладі Палацу творчості дітей та юнацтва Броварської міської ради Броварського району Київської області)

3.1. Національно-патріотична складова культурних потреб дітей та молоді

Культурні потреби є важливою складовою життя людини, процес їх формування починається від народження і триває протягом життя. Задоволення культурних потреб відбувається внаслідок споживання культурних продуктів, які створюються, зберігаються, популяризуються і поширюються закладами культури. В умовах російсько-української війни культурні потреби населення України змінилися. Більшої уваги українці почали надавати національній складовій культурних продуктів, роблячи акцент на мові, історії та традиціях власного народу. В зв'язку з чим, актуальним стало питання національно-патріотичного виховання підрастаючого покоління як складного процесу, спрямованого на формування патріотизму, утвердження національної та громадянської ідентичності, виховання любові до України, гордості за досягнення українського народу та готовності захищати інтереси держави.

Відповідно до положень Закону України «Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності» «основними завданнями державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності є:

- 1) формування у громадян України, у тому числі дітей та молоді:

- активної громадянської позиції на основі поваги до прав людини, духовних цінностей українського народу, національної самобутності;
- оборонної свідомості та громадянської стійкості;
- патріотизму;
- поваги до державних символів, державної мови, суспільно-державних (національних) цінностей України, розуміння їх важливості для становлення держави;

2) формування та збереження української національної ідентичності у громадян України, які усвідомлюють свою належність до української нації, а також у закордонних українців;

3) забезпечення розвитку етнічної, культурної, мовної та релігійної самобутності всіх корінних народів і національних меншин України;

4) усунення впливу держави-агресора (держави-окупанта) в інформаційній, освітній, культурній сферах України;

5) активізація діяльності інститутів громадянського суспільства для досягнення цілей державної політики в зазначеній сфері;

6) поширення інформації про ветеранів війни, формування у суспільстві традицій вшанування пам'яті загиблих (померлих) ветеранів війни;

7) формування готовності громадян до виконання конституційного обов'язку щодо захисту незалежності та територіальної цілісності України» [30].

М. Дідовець зазначає, що «патріотичне виховання є складовою загального виховного процесу, головною метою якого є набуття соціального досвіду, готовності до виконання громадянських і конституційних обов'язків, успадкування духовних надбань українського народу, досягнення високої культури взаємин, формування особистісних рис громадянина Української держави, фізичної досконалості, моральної, художньо-естетичної, інтелектуальної, правової, трудової, екологічної культури» [26, с. 30-32].

На думку Н. Бондаренко та С. Косянчук, «метою національно-патріотичного виховання є: самоусвідомлення й національна самоідентифікація українців як гідної самодостатньої європейської нації; утвердження любові до Батьківщини, української мови, культури, історії, традицій; збагачення, засвоєння і міжпоколінна трансмісія національних, патріотичних і абсолютних цінностей; становлення громадянина-патріота України, готового самовіддано захищати й розбудовувати її як унітарну суверенну незалежну демократичну правову соціальну державу, забезпечувати її національну безпеку; знання конституційних прав й обов'язків, вміння цивілізовано обстоювати їх; сприяння єднанню українського народу, громадянському миру й злагоді в суспільстві» [10, с. 9].

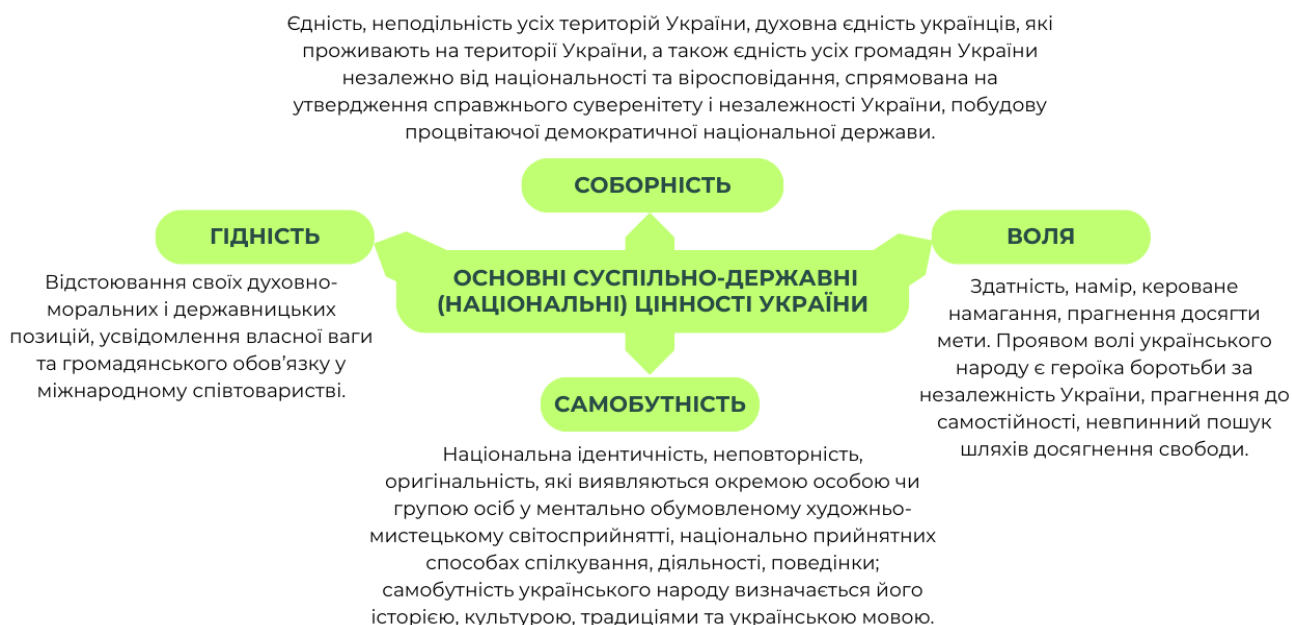


Рисунок 3.1. Основні суспільно-державні (національні) цінності України (згідно з Законом України «Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності»)

Отже, розглядаючи культурні потреби дітей та молоді, необхідно зазначити, що задоволення національно-патріотичної складової має здійснюватися першочергово. Задовольняючи культурні потреби і створюючи

відповідні культурні продукти необхідно враховувати специфіку національно-патріотичного виховання, а саме:

- комплексність – не можна обмежуватися лише святкуванням пам'ятних дат та заходами, що спрямовані на демонстрацію любові до Батьківщини, такі заходи мають бути всебічними і спрямованими на формування національної ідентичності; дослідження історії, традицій та звичаїв власного народу; розвиток громадянської відповідальності; виховання поваги до законів та символів держави;

- системність – необхідна системна і послідовна діяльність у різних сферах життя людини: сім'я, заклади освіти, громадські організації, засоби масової інформації та соціальні мережі, заклади культури;

- актуальність – зміст, методи, тематика заходів мають регулярно оновлюватися з урахуванням смаків і вподобань дітей та молоді, викликів сьогодення;

- індивідуальний підхід – в процесі підготовки заходів необхідно враховувати інтереси, здібності та особливості сприйняття інформації кожного учасника;

- партнерство – успішна реалізація національно-патріотичних заходів можлива лише за умови співпраці дітей, батьків, вчителів, культурних працівників, громадських організацій та місцевої влади.

Види патріотичного виховання сформульовані в Законі України «Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності» представлено в Таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. Види патріотичного виховання

Вид	Визначення
Військово-патріотичне виховання	«наскрізний виховний процес, спрямований на формування у громадян України оборонної свідомості, готовності до національного спротиву, підвищення суспільної значущості та поваги до військової служби, мотивації громадян до набуття ними необхідних компетентностей у сфері безпеки і оборони»
Громадянсько-патріотичне виховання	«наскрізний виховний процес, спрямований на усвідомлення громадянами України власної відповідальності за розвиток успішної країни та важливості турботи про благо українського народу»
Духовно-моральне виховання	«наскрізний виховний процес, спрямований на формування та розвиток духовних і моральних цінностей громадян України, закордонних українців, а також іноземців та осіб без громадянства, які перебувають в Україні на законних підставах, на основі суспільно-державних (національних) цінностей України»
Національно-патріотичне виховання	«наскрізний виховний процес, спрямований на утвердження української національної та громадянської ідентичності, формування оборонної свідомості на основі суспільно-державних (національних) цінностей України, соціальної активності та відповідальності, готовності до дієвого виконання громадянського і конституційного обов'язку із захисту національних інтересів, державної незалежності і територіальної цілісності України»

Джерело: [30].

Проблеми «національно-патріотичного виховання загострюється з огляду на ряд як попередніх, так і новонабутих причин. Його успішному здійсненню перешкоджають російсько-українська війна й окремі негативні тенденції в суспільстві, що проявляються у поведінці людей. Це складність одночасного вирішення Україною комплексу завдань минулого, сьогодення і прийдешнього на тлі російської навали; синдром історичного очікування як спосіб виживання; невизначеність стратегії розвитку суспільства; незадовільний стан демократії,

дотримання прав людини та верховенства права; негативний патерналізм; ментальне виснаження; домінування цінностей, пов'язаних із базовими потребами; пріоритет матеріальних мотивів; нормування низького рівня життя; низький горизонт планування; емігрантські настрої; зниження освітнього цензу нації; пасивність, перманентна розчарованість громадянського суспільства; недостатня його консолідованість; взаємна недовіра між народом і владою; суспільна апатія; нездатність розраховувати на власні сили; тривале виховання на іншій культурі й чужих цінностях; пристосуванство; недостатнє залучення юнацтва до лідерства в організації колективних справ тощо. Війна різко змінила світогляд більшості українців, однак проблема національно-патріотичного виховання не стала менш актуальною» [10, с. 7].

С. Грищенко, О. Ілішова, Д. Єфімов та Н. Макогончук зазначають, що «індикаторами ефективності національно-патріотичного виховання мають стати:

- збільшення відвідуваності закладів, що популяризують культурні та національно-мистецькі традиції Українського народу, а також експозицій музеїв, присвячених національно-визвольній боротьбі за незалежність і територіальну цілісність України;

- підвищення серед громадян України та представників світового українства рівня знань про видатних особистостей українського державотворення, визначних українських учених, педагогів, спортсменів, військових, підприємців, провідних діячів культури, мистецтв, а також духовних провідників Українського народу;

- збільшення передплати та обсягів розповсюдження україномовних (насамперед дитячих і молодіжних) друкованих видань національно-патріотичного спрямування;

- збільшення кількості глядачів на переглядах творів кіномистецтва, що розкривають героїчне минуле та сьогодення Українського народу, його боротьбу за незалежність та територіальну цілісність» [23, с. 122].

Таким чином, задоволення національно-патріотичної складової культурних потреб дітей та молоді сприяє: формуванню відповідальних і активних громадян, збереженню та поширенню культурних цінностей, об'єднанню різних суспільних верств, розвитку країни. В процесі реалізації культурних продуктів, спрямованих на задоволення національно-патріотичних потреб дітей та молоді, заклади культури мають: залучати підростаюче покоління до участі у громадських проєктах, організації волонтерської діяльності, створенні культурних заходів; використовувати інноваційні методи роботи та використовувати інтерактивні технології – квести, дискусії, ігри, проєктну діяльність: для урізноманітнення процесу надання культурних послуг, підвищення зацікавленості аудиторії та покращення ефективності заходу; застосовувати інформаційні технології – Інтернет, соціальні мережі, онлайн-ресурси: для пошуку та поширення інформації, підготовки та реалізації проєктів, спілкування та обговорення результатів.

3.2. Організація діяльності Палацу творчості дітей та юнацтва Броварської міської ради

Місто Бровари знаходиться в північно-західній частині Київської області і «має вигідне географічне положення, наявні природні ресурси, потужний промисловий та науковий потенціал, високий рівень розвитку торгівлі, транспорту, зв'язку» [49, с. 715]. Бровари – місто, що стрімко розвивається в економічному, гуманітарному, освітньому та культурно-мистецькому напрямках. Важливою частиною життя міста є міжнародна співпраця, зокрема містами-побратими Броварів є: «м. Рокфорд (США, Іллінойс), м. Такома (США,

Вашингтон), м. Фонтене-су-Буа (Франція), м. Сілламяе (Естонія), Гнезненський, Красницький та Гродзиський повіти (Польща), м. Тонала (Мексика), м. Санта-Марінелла (Італія), м. Єна та м. Ерланген (Німеччина), м. Задар (Хорватія), м. Хеньян та м. Чжаньцзян (Китай)» [11].

Забезпечення культурних потреб населення громади здійснює розгалужена мережа освітніх та культурно-мистецьких закладів. У м. Бровари діє розгалужена мережа бібліотек та закладів культури клубного типу, Броварська дитяча музична школа, Броварська дитяча школа мистецтв, Комунальний заклад «Міський культурний центр», Дитячий естетико- натуралістичний центр «Камелія», Дитяча юнацько-спортивна школа, Центр національно-патріотичного виховання, Палац творчості дітей та юнацтва (ПТДЮ) зі структурним підрозділом – Міським територіальним осередком Малої академії наук України.

Палац творчості дітей та юнацтва (див. Дод. 2) є «одним із найбільших закладів позашкільної освіти України. У 2024/ 2025 навчальному році в закладі працює 42 гуртки, охоплено гуртковою роботою – 1826 вихованців. Освітній процес у закладі здійснюють 66 педагогів. Серед них – 6 відмінників освіти України, 4 педагоги, які мають педагогічне звання «керівник гуртка-методист», 1 педагог має нагрудний знак «Василь Сухомлинський», 1 педагог має нагрудний знак МОН України «Медаль Павла Вірського». Директор закладу – Павлученко Валентина Зіновіївна, відмінник освіти України. ПТДЮ – комплексний заклад позашкільної освіти, який працює за напрямками: художньо-естетичний, науково-технічний, гуманітарний, дослідницько-експериментальний та фізкультурно-оздоровчий (див. Рис. 3.2.). Найпотужнішим напрямом роботи є художньо-естетичний. Головне завдання педагогічного колективу – створити сучасний освітній простір, допомогти дитині знайти свій ключ до успіху, створити умови, у яких вона розкриватиме свої здібності, творитиме своє життя, зростатиме духовно, творчо, інтелектуально. Пріоритетним є також завдання надання

якісних освітніх послуг з позашкільної освіти: наближення її до реальних потреб дітей і одночасне орієнтування на соціокультурні стандарти, загальнолюдські та національні цінності, психолого-педагогічний супровід, інклюзія» [28].

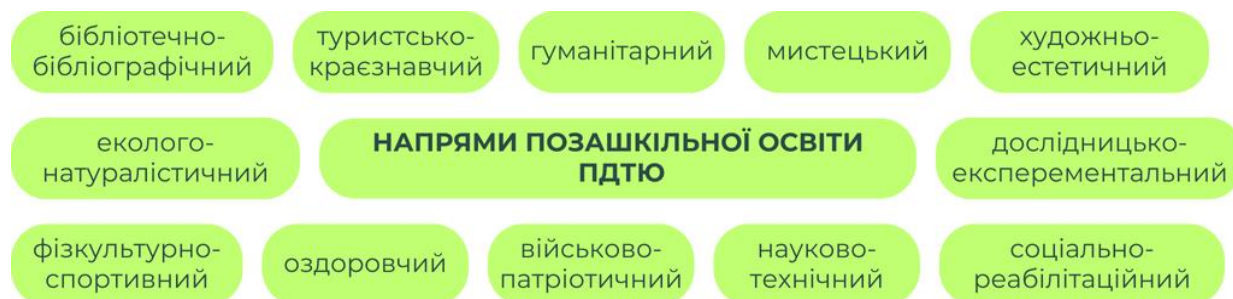


Рисунок 3.2. Напрями позашкільної освіти

Палацу творчості дітей та юнацтва Броварської міської ради

У Статуті закладу зазначено, що Палац «організовує роботу з дітьми та юнацтвом за принципом добровільності вибору діяльності за інтересами, а також здійснює її за участі батьків і осіб, як їх замінюють, громадських організацій, товариств, фондів тощо. Діяльність закладу будується на умовах доступності, гуманізму, демократизму, незалежності від політичних, громадських, релігійних об'єднань, взємозв'язку розумового, морального, фізичного і естетичного виховання, рівності умов кожної людини для повної реалізації її здібностей, таланту, всебічного розвитку, органічного зв'язку з національною культурою, традиціями, пріоритетності загальнолюдських цінностей» [76].

Таблиця 3.2. Художні колективи Палацу дітей та юнацтва Броварської міської ради, які мають почесні звання

№	Звання	Колектив	Художній керівник
1.	Народний художній колектив	Хореографічний ансамбль «Галатея»	Наталія Лисохмара
2.	Народний художній колектив	Хореографічний ансамбль «Каприз»	Світлана Маринич
3.	Народний художній	Ансамбль спортивно-бального	Ірина Бездушна

	колектив	танцю «Елеріна»	
4.	Народний художній колектив	Театр народної пісні «Слов'яночка»	Тетяна Мурзай
5.	Зразковий художній колектив	Хореографічний колектив «Феєрія Денс»	Наталя Дудник та Діана Дудник
6.	Зразковий художній колектив	Ансамбль народного танцю «Броварчаночка»	Оксана Мінько

Джерело: [28].

Палац згуртував навколо себе талановитих броварських дітей та учнівську молодь, які постійно захищають честь міста на різноманітних фестивалях та конкурсах від регіонального до міжнародного рівнів. З 2020 по 2024 рік понад 2000 вихованців закладу стали переможцями понад 150 фестивалів та конкурсів різних рівнів. Успішно вийшли і на міжнародний рівень, неодноразово популяризуючи українську культуру в Польщі, Нідерландах, Іспанії, Великобританії, Латвії, Естонії, Австрії, Румунії, Болгарії, Лівані, Туреччині, США, сприяючи формуванню дружніх стосунків між країнами та позитивному іміджу України у світі. Зокрема, у 2023/ 2024 навчальному році творчі колективи Палацу творчості дітей та юнацтва у конкурсах та фестивалях здобули 157 перемог: 22 Гран-прі, 86 перших місць, 39 – других та 10 третіх місць. У закладі щороку проводяться творчі заходи, цільовою аудиторією яких є діти та дорослі з усієї Броварської громади, а саме: «Різдвяні дзвони», «Великодні дзвони», міська конкурсно-розважальна програма для учнівської молоді громади «*Love is...*» [23].

У 2022/2023 навчальному році на базі ПТДЮ розпочав діяльність Міський територіальний осередок Малої академії наук України (МАН) як внутрішній структурний підрозділ закладу. Головне завдання слухачів МАН, – майбутніх науковців різних галузей, участь у науково-дослідницькій, експериментальній та винахідницькій роботі, що розширює їх науковий світогляд, позитивно впливає на набуття навичок самостійної роботи, дає можливість бути активними у

процесі розвитку своєї країни. До складу Броварського міського територіального осередку Малої академії наук України входять 16 закладів загальної середньої та позашкільної освіти. У 2024/2025 навчальному році до роботи залучено 248 вихованців у 43 наукових секціях за 12 науковими відділеннями. Окрім цього, у Палаці творчості дітей та юнацтва у 2024/2025 навчальному році функціонують 6 гуртків дослідницько-експериментального напрямку, де займається 113 гуртківців [23].

Мала академія наук – «унікальна відкрита освітня система для реалізації здібностей талановитих учнів. Це можливість професійного самовизначення, а також залучення до науково-дослідницької діяльності; це можливість зробити перший крок до вершин справжньої науки разом з досвідченим науковим керівником; можливість відчувати себе співучасником великого наукового пошуку та отримати справжній науковий результат» [15].

Особливу увагу у роботі ПТДЮ приділено інклюзії (див. Дод. 3.). Науковці дослідили «питання інклюзивної освіти та довели її переваги в сучасному суспільстві. Ця тематика на сьогодні є вкрай актуальною, оскільки впровадження інклюзії в навчальний процес наближає нас до рівня розвинутих країн, де інклюзивна освіта вже десятки років показує свою ефективність. У передових країнах Західної Європи починаючи з 70-х років ХХ ст. відбувалася перебудова організаційних основ спеціальної освіти. Зокрема інтегроване та інклюзивне навчання дітей з особливостями розвитку визначено як основна форма здобуття освіти неповноправними» [8, с. 19].

На сайті закладу культури зазначено, що «запровадження інклюзивної форми навчання нині розглядається як комплексний процес забезпечення рівного доступу до якісної освіти дітям з особливими освітніми потребами шляхом організації їх навчання в освітніх закладах. Саме цим питанням була присвячена тематична педагогічна рада «Творчий простір позашкілля для дітей з особливими

освітніми потребами», що відбулася 29 січня 2019 року в Палаці. Станом на 2019 рік ПТДЮ вже мав позитивний досвід впровадження основ інклюзивної освіти у гуртках різного напрямку роботи. Заклад має навчальне приміщення, де створено всі необхідні умови для впровадження інклюзивної освіти: зручний пандус, навчальні кабінети для занять, спеціальні туалетні кімнати, ліфт, головне – у закладі позашкільної освіти є професійні і, разом з тим, доброзичливі педагоги, які з розумінням і повагою ставляться до дітей» [77].

У закладі «реалізовується інноваційний соціально-творчий проєкт «Різні можливості – рівні права». Проєкт є комплексом заходів, що передбачають організацію роботи щодо соціальної адаптації вихованців з особливими освітніми потребами, їх психологічний супровід в умовах закладу позашкільної освіти. Він також передбачає участь вихованців закладу в інклюзивних конкурсах та фестивалях різних рівнів. Особливістю проєкту є те, що він об'єдує у спільній творчій програмі дітей та молоді з особливими освітніми потребами з їх ровесниками. Учасниками заходу в період 2019-2023 рр. стали діти та молодь з різних міст України, а саме: Києва, Сумів, Запоріжжя, Лубнів, Тернополя, Голої Пристані, Іршанська, Тростянця, Сєверодонецька, Коломиї, Прилуків, Ірпеня, Бучі та інших» [34].

Не менш важливим напрямком роботи палацу є заходи спрямовані на підтримку ментального здоров'я, психологічну підтримку дітей та молоді м. Бровари. Війна в Україні «створює величезний вплив на психічне благополуччя, а оскільки військовий конфлікт триває, то поширеність проблем з психічним здоров'ям зростатиме, а психічні травми, які спричинені війною, поглиблюватимуться. За даними МОЗ, психологічні наслідки війни (зокрема, посттравматичний стресовий розлад) позначатимуться на психічному стані українців щонайменше 7-10 років. Це загрожує збільшенням кількості психічних порушень, зокрема в дітей, випадків алкогольної та наркотичної залежності,

проблем у сім'ях, розлучень, а також економічними втратами через зростання числа людей, які не зможуть повноцінно працювати» [88, с. 181]. В зв'язку з чим, у ПТДЮ здійснюються заходи, спрямовані на зниження психічної напруги та формування позитивного психологічного середовища (див. Рис. 3.3.).

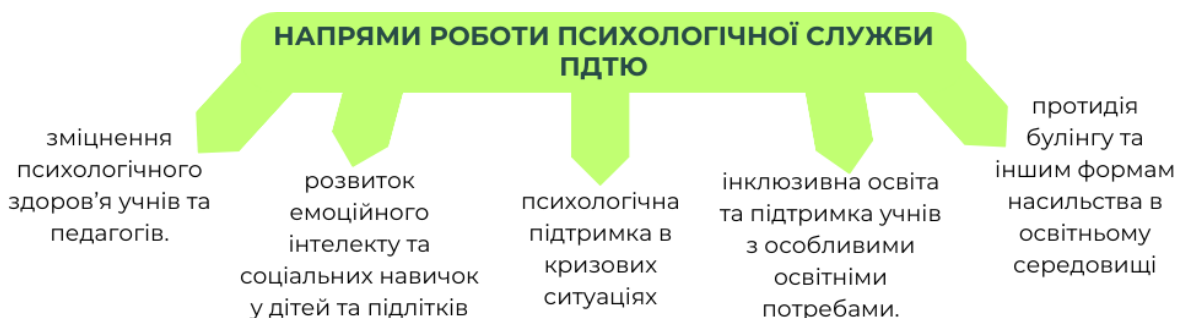


Рисунок 3.3. Напрями роботи психологічної служби

Палацу творчості дітей та юнацтва Броварської міської ради

У роботі практичного психолога особлива увага звертається на «стан психічного здоров'я підлітків, адже це одна з найбільш піддатливих до стресів категорій. У підлітковому віці найактуальнішими стають соціальні потреби. Підлітки більше часу проводять у колі приятелів, підтримують тісні стосунки з близькими друзями, прагнуть спілкування з протилежною статтю. Їм важливо бути в групі, важливо, що про них подумують інші. Тому часто підлітки роблять імпульсивні вчинки. Якщо дії підлітка мають руйнівний характер, спрямований на себе, своє здоров'я, зовнішній світ – це деструктивна поведінка, яка може проявлятися в нападах агресії, гніву чи ворожості. Часто така поведінка є відповіддю підлітка на складні обставини, в яких вони опинилися» [64].

У процесі організації та проведення заходів, особлива увага приділяється орієнтації на природний і культурний аспекти середовища, а саме:

- заходи просто неба, які забезпечують безпосередній контакт людини та природи (споглядання і фіксація природних об'єктів: участь в екологічних заходах, художніх планерах, тематичних фестивалях та артпрактиках);

- заходи в приміщеннях, які спрямовані на задоволення духовних потреб людини (занурення у світ мистецтва: відвідування музеїв, театрів, галерей, участь у тематичних лекціях, вебінарах, майстер-класах, воркшопах) [84, с. 68].

Таким чином, Палац творчості дітей та юнацтва є потужним осередком позашкільної роботи, який відіграє важливу роль у системі задоволення культурних потреб дітей та молоді м. Бровари. Заклад культури створює і реалізує якісні культурні послуги, сприяючи формуванню всебічно розвиненої особистості, виховуючи національно-патріотичні почуття. Завдяки широкому спектру гуртків та секцій діти та молодь м. Бровари мають можливість всебічно розвиватися, отримувати якісну культурно-мистецьку освіту, розкривати таланти та змістовно проводити дозвілля. Палац активно співпрацює з закладами освіти і культури міста, що сприяє популяризації сучасної української культури і формуванню національно-патріотичної ідентичності підрастаючого покоління. Особливу увагу приділено інклюзивній освіті та психологічній підтримці дітей, що набуває особливого значення в умовах російсько-української війни. Отже, Палац творчості дітей та юнацтва є осередком культурно-мистецького життя м. Бровари, який об'єднує творчих педагогів, талановитих дітей та небайдужих батьків у спільній творчій діяльності в процесі задоволення культурних потреб броварчан.

3.3. Заходи по забезпеченню культурних потреб дітей та молоді м. Бровари в умовах воєнного стану

Позашкільна освіта завдяки своїй мобільності, здатності швидко реагувати на запити держави та суспільства, відіграє вагомую роль в системі отримання базової освіти і надолуженні освітніх втрат. В умовах воєнного часу педагоги закладів позашкільної освіти проводять не лише освітню, просвітницьку, громадську діяльність, а й надають необхідну психологічну підтримку для дітей.

Організація освітнього процесу в закладах позашкільної освіти під час воєнного стану – складне завдання, що вимагає гнучкості, креативності, спільних зусиль. Важливо забезпечити безпеку дітей, підтримувати їхній психологічний стан і надавати можливості для продовження навчання та розвитку. В умовах війни освіта стає не лише засобом знань, але й джерелом надії, підтримки [63].

Згідно з «Концепцією позашкільної освіти в умовах воєнного стану» необхідним постає посилення «уваги до позашкільної освіти, підтримки діяльності закладів позашкільної освіти як складової національної безпеки та оборони України. Метою Концепції є розвиток позашкільної освіти в умовах воєнного стану як основи утвердження української національної та громадянської ідентичності, військово-патріотичного виховання» [39, с. 2].

У зв'язку з чим визначаються наступні «напрями позашкільної освіти в умовах воєнного стану:

- покращення нормативно-правової бази позашкільної освіти, діяльності закладів позашкільної освіти;
- розвиток управління закладами позашкільної освіти, збільшення охоплення вихованців, учнів, слухачів закладів позашкільної освіти, у тому числі військово-патріотичним напрямом;
- оновлення змісту і методики позашкільної освіти на засадах української національної та громадянської ідентичності, формування оборонної свідомості;
- посилення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації педагогічних працівників;
- відновлення освітньої інфраструктури, зміцнення матеріально-технічної бази» [39, с. 3-7].

Найбільш актуальними векторами в «реалізації змісту діяльності ПДТЮ в умовах воєнного часу є:

- створення безпечного освітнього середовища;

- реалізація принципу національної спрямованості, побудова освітнього процесу на основі українських національних цінностей, розвиток україномовного середовища;
- упровадження заходів із протидії ворожій пропаганді, відновлення історичної пам'яті;
- формування оборонної свідомості, навичок самозахисту, компетентностей, важливих в умовах надзвичайних ситуацій;
- створення умов для усвідомлення приналежності до європейської спільноти, сприйняття прогресивних європейських цінностей;
- удосконалення змісту і технологій позашкільної освіти з урахуванням національних інтересів та відповідно до сучасних європейських і світових наукових досягнень;
- розвиток інклюзивного і безбар'єрного освітнього середовища;
- надання соціально-педагогічної та психосоціальної підтримки всім учасникам освітнього процесу» [63].

Організація діяльності Палацу відбувається в очному і дистанційному форматах, окрім цього, організуються змішані форми, які поєднують онлайн, офлайн та дистанційні форми навчання. В умовах воєнного стану, відповідно до безпекової ситуації та згідно з рішенням військово-цивільної адміністрації, затребуваними є індивідуальні форми роботи.

Психосоціальну підтримку учасників освітнього процесу Палацу здійснює О. Луценко, практичний психолог закладу. Основними видами діяльності психолога є: діагностика, профілактика, корекція, консультування та просвіта. З початком повномасштабного вторгнення педагогам та викладачам ПТДЮ доводилося працювати в надзвичайно складних умовах, під впливом величезної кількості стресогенних чинників, тому вони, як ніколи, потребували підтримки фахівців із психологічного здоров'я, тому першочерговими завданнями

практичного психолога ПТДЮ були заходи, спрямовані на стабілізацію психоемоційного стану та надання першої психологічної допомоги саме педагогам закладу.

Важливою частиною роботи була допомога внутрішньо переселеним особам (ВПО). Проводилась групова робота з дітьми ВПО спрямована на відновлення внутрішніх сил, подолання страхів та тривоги. Одним із завдань роботи з дітьми та дорослими, які пережили травмуючі події, є формування стресостійкості та життєстійкості. Саме для надання допомоги дітям та їх підтримки розроблено програму «Діти та війна. Навчання технік зцілення», за якою проводились заняття з дітьми та їх батьками.

За запитом адміністрації та батьків Броварського ліцею № 10, для дітей, які були свідками авіатрощі у Броварах і потребували психологічної допомоги практичний психолог Палацу разом з іншими психологами проводила заняття за даною програмою. Навчання за програмою «Діти та війна. Навчання технік зцілення» ще на початку повномасштабної війни пройшла сама психолог О. Луценко та отримала сертифікат, що надав їй право проводити психологічні заняття за даною програмою. За цією ж програмою проводились і заняття у ПТДЮ, учасниками яких були і внутрішньо переміщені сім'ї з Донецька, Бахмута, Сєверодонецька.

Окремим напрямом діяльності ПТДЮ є психологічний супровід дітей з особливими освітніми потребами (ОПП), що складається не лише з роботи з дитиною та створення для неї відповідних умов навчання, а із взаємодії з батьками, іншими вихованцями та педагогами. У результаті співпраці діти з ООП – вихованці Палацу беруть участь у театральних виставах, ігрових програмах, різдвяно-новорічних заходах, вихованка Софія Безкоровайна взяла участь в обласному конкурсі та отримала диплом переможця.

У модульному містечку м. Бровари, педагогами ПТДЮ проводяться заходи для внутрішньо переміщених осіб. Так, до Дня пам'яті та примирення – 2023 р. було організовано майстер-клас із виготовлення ляльки-мотанки. Діти та дорослі навчилися робити янголів-охоронців з тканини та вовни.

Активну участь у роботі ПТДЮ беруть лідери Ради дітей та учнівської молоді Броварської міської ТГ (РДУМБ) (див. Дод. 4.). Комісії та проекти Ради: «Рада & Со» – комісія з питань партнерства та зв'язків з громадськістю; «Щасливе юнацтво» – комісія з питань освіти та захисту прав дітей; «Еко Ренесанс» – комісія з питань екології, спорту та здорового способу життя; «Надихай» – комісія з питань культури, дозвілля та волонтерської діяльності; «Рада online» – комісія з питань преси та інформаційного забезпечення.

Молодь долучається до проєктів міжнародної співпраці, на яких виступає з ініціативами і представляє м. Бровари. В 2021 р. «відбулась зустріч міського голови Ігоря Сапожка із Надзвичайним і Повноважним Послом Франції в Україні Етьєном де Понсен та працівниками посольства, які з офіційним візитом відвідали місто Бровари. У ході зустрічі міський голова наголосив, що громада готова до реалізації нових цікавих проєктів в економіці та культурі, продовженні успішної співпраці з містом-побратимом Фонтене-су-Буа. Серед пріоритетних заходів співпраці було визначено:

- Академія лідерства, підприємництва та розвитку для молоді – підвищення рівня неформальної освіти, активізація позиції молоді міста у захисті своїх прав, розвиток молодіжного підприємництва в місті;

- Рівний рівному – створення умов для повноцінного життя людей із порушенням інтелектуального розвитку, вадами зору і слуху, та ураженням опорно-рухового апарату;

- Майстерня художників – об’єднання всіх поціновувачів мистецтва: від професійного митця до дитини, яка щойно взяла у руки пензлик, художника-аматора, який бажає поділитись своїми знаннями з іншими;

- Цифрове місто – запровадження та функціонування системи відеоспостереження у громаді» [87].

У рамках співпраці з містом-побратимом 17-22 листопада 2022 р. представники РДУМБ представляли Україну на «Форумі заради миру» в м. Фонтене-су-Буа. До складу делегації увійшли Діана Стадник та Святослав Зінченко. Бровари. у ході заходу лідери розповіли одноліткам про жахливі події, що зараз переживає вся наша країна, ділилися історіями, брали участь в майстер-класах, спілкувалися та переконливо наголошували – діти всіх країн повинні зростати у мирі! Організація «Друзі Броварів» у місті Фонтене-су-Буа надзвичайно щиро та привітно вітала нашу делегацію у Франції. Разом з ними діти та молодь мали змогу відвідати найвизначніші пам’ятки Парижу: Ейфелеву вежу, Палац Гарньє, Єлисейські поля та інші.

17 лютого 2023 р. «лідери організували та провели передачу допомоги для дітей ВПО, що зараз проживають в «Модульному містечку», розташованому в Броварській громаді. Анастасія Мостова – лідер РДУМБ, змогла знайти та налаштувати контакти з фондом *Ukrainian Center* (м. Лодзь, Польща) та домовитися про передачу подарунків для модульного містечка в Броварах. Після переговорів із фондом, вдалося організувати передачу до містечка ноутбука, ліхтарів, конструкторних наборів, кошиків для іграшок, самокатів та настільних ігор для дітей. Окрім подарунків, педагоги Палацу та лідери РДУМБ організували для дітей ігрову програму» [31].

Представники РДУМБ проводять активну діяльність, «спрямовану на реалізацію інноваційних культурних послуг, спрямованих на задоволення культурних потреб дітей та молоді в умовах воєнного стану. Так, спільно з

практичним психологом було ініційовано проекту «Як ти?». У рамках цього проекту лідерами Ради було опубліковано у соціальних мережах історії підлітків, яким довелося жити у воєнний час. Також відбулися зустрічі з внутрішньо переміщеними підлітками, де діти знайомились, спілкувались, брали участь у майстер-класах та цікавих заняттях, щоб допомогти їм пережити травми, втрати та емоційні гойдалки. Ще одним заходом, організованим РДУМБ, стало виготовлення 100 янголів із вовни, які дуло відправлено у Донецьку область для воїнів 25 Січеславської бригади, у якій служить педагог Палацу» [31].

Рада лідерів активно співпрацює з міською радою. На початку квітня 2023 р. було проведено стажування лідерів РДУМБ у виконавчому комітеті Броварської міської ради Броварського району Київської області та її структурних підрозділах у рамках проекту РДУМБ *Connection*. На першій зустрічі молоді розповіли про діяльність різних управлінь та служб, ознайомили зі структурою роботи міського самоврядування та депутатського корпусу. Модератором зустрічі виступила заступник міського голови – Лариса Виноградова. Начальники відділів та управлінь детально розповіли про роботу структурних підрозділів та познайомилися зі стажерами. Протягом другого дня лідери виконували різні практичні завдання у своїх підрозділах та відвідували установи, що їм підпорядковуються. Окрім того, активна молодь мала можливість взяти участь у засіданні виконавчого комітету під головуванням міського голови Ігоря Сапожка та спостерігати цікавий, важливий та клопіткий процес ухвали рішень щодо життєдіяльності броварської громади. Під час третього дня лідери виконували практичні завдання від кураторів, відвідали засідання комісії з питань захисту прав дитини виконавчого комітету Броварської міської ради. Стажери юридичного управління були присутніми на адміністративній комісії. Частиною стажування було відвідування та знайомство з роботою Броварського ліцею № 9, міського центру комплексної реабілітації

дітей з інвалідністю та броварського міського територіального центру соціального обслуговування. Четвертий день було присвячено проєктній роботі як результату пройденого навчання. Було проаналізовано набутий під час стажування досвід, запропоновано нові цікаві ідеї та оформлення їх у самобутні проєкти. Презентація проєктів як результату пройденого навчання відбулася на п'ятий день у малій залі Броварської міської ради [31].

Таким чином, «пріоритетами освітньої діяльності ПТДЮ:

- оновлення змісту позашкільної освіти відповідно до потреб здобувачів освіти в повоєнному періоді, забезпечення розвитку позашкільної освіти в контексті інтеграції до європейського освітнього простору;
- активне впровадження в освітній процес гуртків і творчих об'єднань різних напрямів, згідно Статуту закладу;
- впровадження різних проєктів з метою формування у здобувачів освіти сталих європейських цінностей;
- розвиток системи національно-патріотичного і громадянського виховання дітей та молоді засобами творчих заходів патріотичного спрямування;
- психологічний супровід учасників освітнього процесу;
- створення безпечного безбар'єрного освітнього середовища;
- застосування дистанційного навчання, цікавих майстер-класів, фотоплерів, віртуальних квестів, віртуальних подорожей та екскурсій;
- робота з онлайн-ресурсами;
- проведення в рамках підвищення кваліфікації педагогічних працівників циклу заходів з національно-патріотичного виховання молоді;
- використання потенціалу позашкільної освіти для подолання освітніх розривів» [32].

Отже, незважаючи на складні умови воєнного стану, Палац дітей та юнацтва м. Бровари продовжує виконувати важливу місію – забезпечення

культурних потреб дітей та молоді. Запровадивши різноманітні форми роботи та надаючи всебічну психологічну підтримку вихованцям і педагогам, заклад успішно адаптувався до реалій сьогодення. В умовах воєнного стану пріоритетними напрямками діяльності стали: формування національної свідомості та патріотизму, розвиток творчих здібностей, забезпечення психологічного комфорту, піклування про ментальне здоров'я, сприяння соціальній адаптації дітей та молоді м. Бровари. Завдяки співпраці з міською владою, міжнародними партнерами та громадськими організаціями ПТДЮ став потужним центром культурного, мистецького та просвітницького життя громади, що об'єднує дітей та молодь різних вікових категорій та соціальних груп.

Висновок до третього розділу

В умовах російсько-української війни культурні потреби населення України змінилися. Більшої уваги українці почали надавати національній складовій культурних продуктів, роблячи акцент на мові, історії та традиціях власного народу. У зв'язку з чим, актуальним стало питання національно-патріотичного виховання підростаючого покоління як складного процесу, спрямованого на формування патріотизму, утвердження національної та громадянської ідентичності, виховання любові до України, гордості за досягнення українського народу та готовності захищати інтереси держави.

Розглядаючи культурні потреби дітей та молоді, необхідно зазначити, що задоволення національно-патріотичної складової має здійснюватися першочергово. Задовольняючи культурні потреби і створюючи відповідні культурні продукти необхідно враховувати специфіку національно-патріотичного виховання, а саме: комплексність, системність, актуальність, індивідуальний підхід, партнерство.

У Законі України «Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності» сформульовані наступні види патріотичного виховання: військово-патріотичне, громадянсько-патріотичне, духовно-моральне, національно-патріотичне.

Забезпечення культурних потреб населення м. Бровари здійснює розгалужена мережа освітніх та культурно-мистецьких закладів. У місті діють бібліотеки та заклади культури клубного типу, Броварська дитяча музична школа, Броварська дитяча школа мистецтв, Комунальний заклад «Міський культурний центр», Дитячий естетико- натуралістичний центр «Камелія», Дитяча юнацько-спортивна школа, Центр національно-патріотичного виховання, Палац творчості дітей та юнацтва (ПТДЮ) зі структурним підрозділом – Міським територіальним осередком Малої академії наук України.

Палац творчості дітей та юнацтва є потужним осередком позашкільної роботи, який відіграє важливу роль у системі задоволення культурних потреб дітей та молоді м. Бровари. Заклад культури створює і реалізує якісні культурні послуги, сприяючи формуванню всебічно розвиненої особистості, виховуючи національно-патріотичні почуття. Завдяки широкому спектру гуртків та секцій діти та молодь міста мають можливість всебічно розвиватися, отримувати якісну культурно-мистецьку освіту, розкривати таланти та змістовно проводити дозвілля.

Організація діяльності Палацу відбувається в очному і дистанційному форматах, окрім цього, організовуються змішані форми, які поєднують онлайн, офлайн та дистанційні форми навчання. В умовах воєнного стану, відповідно до безпекової ситуації та згідно з рішенням військово-цивільної адміністрації, затребуваними є індивідуальні форми роботи.

Незважаючи на складні умови воєнного стану, Палац дітей та юнацтва м. Бровари продовжує виконувати важливу місію – забезпечення культурних

потреб дітей та молоді. Запровадивши різноманітні форми роботи та надаючи всебічну психологічну підтримку вихованцям і педагогам, заклад успішно адаптувався до реалій сьогодення. В умовах воєнного стану пріоритетними напрямками діяльності стали: формування національної свідомості та патріотизму, розвиток творчих здібностей, забезпечення психологічного комфорту, піклування про ментальне здоров'я, сприяння соціальній адаптації дітей та молоді м. Бровари.

ВИСНОВКИ

1. Досліджено джерела і визначено, що культурні потреби українців в умовах воєнного стану зазнали змін. Війна, що триває з 2014 року посилила патріотичні почуття і спричинила зростання інтересу до національної історії, літератури, музики, театру та художньої культури в цілому. Тематика культурних продуктів змінилася, відображаючи реалії війни і знаходячи емоційний відгук у споживачів. З початком повномасштабного вторгнення багато закладів культури призупинили свою діяльність, або продовжили працювати в обмеженому режимі, тому онлайн-платформи в певних частинах України стали основним джерелом доступу до культурних послуг. Значно збільшилася кількість волонтерських ініціатив, значна частина українців задовольняє свої культурні потреби беручи участь у подібних акціях і проєктах. Пріоритетними напрямками стали: задоволення потреб у національній єдності та ідентичності; споживання духовних цінностей; поліпшення інформаційної грамотності; забезпечення ментального здоров'я та емоційної розрядки. Культура продовжує відігравати важливе значення, сприяючи зміцненню єдності нації і підтримуючи моральний дух кожного українця.

2. Визначено, що заклади культури відіграють важливе значення в культурному розвитку громад. Вони є не лише місцями відпочинку, розваг, проведення вільного часу, але і потужними інструментами формування національної ідентичності, центрами збереження культурної спадщини, просторами соціальної інтеграції, осередками національно-патріотичного і духовно-морального виховання, місцями культурно-мистецької самореалізації населення громад. Діяльність закладів культури спрямована на ознайомлення українців з історією рідного краю, формування патріотичних почуттів, розвиток мистецьких здібностей, пошук однодумців для реалізації спільних культурно-мистецьких проєктів. Необхідно зазначити, що для повноцінного

функціонування і посилення конкурентоспроможності закладів культури необхідно застосовувати новітні технології, реалізовувати креативні проєкти, впроваджувати інноваційні форми роботи. Окрім цього, важливою є державна підтримка в адаптації закладів культури до умов воєнного стану.

3. Проаналізовано нормативно-правові акти різних рівнів і визначено, що вони створюють систему регулювання, яка охоплює загальні принципи і детальні процедури функціонування закладів культури. Українське законодавство у сфері культури наближається до європейських стандартів, що сприяє інтеграції української культури у європейський культурний простір. Втім, існує ряд проблем, до яких можна віднести: недостатнє відсутність ефективних механізмів залучення інвестицій, недостатня увага до розвитку недержавного сектору культури, бюрократичні перешкоди та недостатнє фінансування. Для ефективного функціонування закладів культури необхідно спрощувати юридичні процедури, усувати правові суперечності, забезпечувати фінансування, створювати сприятливі правові умови для діяльності та реалізації проєктів, підвищувати рівень правової грамотності працівників. В цілому, нормативно-правова база створює всі необхідні умови для функціонування закладів культури в Україні, втім потребує вдосконалення, що позитивно вплине на реалізацію культурного потенціалу і сприятиме ефективному вирішенню існуючих проблем.

4. Виокремлено, що менеджмент закладів культури є системним процесом, що поєднує творчий і управлінський аспект. Специфіка менеджменту закладу культури передбачає роботу з різноманітними аудиторіями, співпрацю з творчими особистостями, усвідомлення соціальної відповідальності. Менеджер закладу культури має бути не тільки адміністратором, але і лідером, здатним об'єднати творчі сили та забезпечити ефективну роботу, володіти широким спектром компетентностей, включаючи знання в галузі мистецтва, менеджменту, маркетингу і комунікацій. Ключовими завданнями менеджменту закладу

культури є розробка стратегій розвитку, планування діяльності, організація роботи, створення і просування культурних продуктів, дослідження конкурентів, розуміння потреб споживачів, здійснення партнерської співпраці, оцінка ефективності закладу і окремих проєктів. Конкурентоспроможність закладу культури залежить від здатності адаптуватися до змін на ринку культурних продуктів, вміння впроваджувати інновації, майстерності створювати сприятливе середовища для розвитку. Отже, менеджмент і маркетинг є важливими інструментами функціонування закладу культури, які впливають на розвиток культурного середовища, збереження культурної спадщини і задоволення культурних потреб населення територіальних громад.

5. Розглянуто, що Палац творчості дітей та юнацтва Броварської міської ради є важливим культурним та освітнім центром громади, діяльність якого відіграє важливе значення в системі задоволення культурних потреб дітей та молоді. Завдяки функціонуванню гуртків та секцій різного спрямування, реалізації інноваційних проєктів заклад забезпечує всебічний розвиток молоді, формує національну ідентичність, виховує національно-патріотичні почуття, сприяє творчому самовираженню та самореалізації. Палац активно співпрацює з культурно-мистецькими і освітніми закладами м. Бровари, бере участь у міжнародних проєктах, популяризує українську культуру за кордоном. Окремим напрямом роботи закладу є інклюзивна освіта та психологічна підтримка молоді, що набуває особливого значення в умовах воєнного стану. Професіоналізм педагогів та творча атмосфера розвивають таланти, формують активних громадян, виховують патріотичні почуття. Таким чином, Палац творчості дітей та юнацтва всебічно задовольняє культурні потреби дітей та молоді громади, сприяє формуванню креативних, інтелектуально розвинених особистостей.

6. Запровадження воєнного стану поставило перед закладами культури нові виклики і, разом з тим, відкрило нові можливості для об'єднання громад. У зв'язку з чим, було розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності закладів культури:

- пристосування до нових умов – здійснення комплексної оцінки безпеки приміщень, облаштування бомбосховищ, розробка плану евакуації; запровадження гнучкого графіку роботи, враховуючи повітряні тривоги та інші небезпечні ситуації; розширення використання форматів онлайн роботи; проведення спільних проєктів з освітніми закладами, громадськими та волонтерськими організаціями;

- підтримка морального духу громади – проведення заходів, спрямованих на зміцнення патріотичного духу, формування національної ідентичності; впровадження міжнародної співпраці задля посилення підтримки України; залучення до проведення заходів психологів;

- розширення аудиторії закладу – залучення до участі у заходах внутрішньо переміщених осіб, військовослужбовців та їхніх родин; створення інклюзивного простору;

- розвиток творчого потенціалу – забезпечення підтримки місцевих талантів; проведення творчих конкурсів і фестивалів для обміну досвідом;

- пошук альтернативних джерел фінансування – залучення спонсорів та донорів; співпраця з місцевим бізнесом; участь у проєктах грантового фінансування;

- створення цифрових платформ – розробка сайтів для просування заходів та проєктів; створення онлайн-архівів, що містять культурні матеріали; запровадження онлайн-курсів, майстер-класів, вебінарів для відвідувачів закладу культури;

- співпраця з громадою – реалізація спільних проєктів з волонтерами та громадськими організаціями; використання соціальних мереж для комунікації та зворотного зв'язку з жителями громади.

Таким чином, в умовах воєнного стану заклади культури стають важливим фактором об'єднання громад, місцем реалізації волонтерських проєктів та інституцією збереження культурної спадщини. Втім, необхідно пам'ятати, що кожна громада є індивідуальною, тому рекомендації щодо покращення діяльності закладів культури мають бути адаптовані до конкретних умов.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко Л. С. Актуальні підходи до проблеми дослідження психічної резильєнтності. *Вісник Національного університету оборони України*. 2020. № 5 (58). С. 5-13.
2. Акімов Д. І. Маркетинг мистецтва та інтегровані маркетингові комунікації (реклама, стимулювання збуту, паблік рилейшнз). *Культура і сучасність*. 2019. № 1. С. 61-67.
3. Афенченко Г. В. Менеджер культури: поле професійної діяльності. *Культура України*. 2023. № 80. С. 17-23.
4. Баранівський В. Ф. Ціннісні орієнтації студентської молоді та їх роль в консолідації українського суспільства. *Вісник ХНПУ імені Г. С. Сковороди. Філософія*. 2019. № 43. С. 39-52.
5. Барановський Ф. В. Гібридні загрози для демократичних політичних систем. *Сучасна українська держава: вектори розвитку та шляхи мобілізації ресурсів* : матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції. (м. Одеса, 30 квітня 2024 р.). Одеса : ДЗ «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського», Центр соціально-політичних досліджень «Politicus», 2024. С. 19-21.
6. Безверхня Г. Фактори, що впливають на вибір видів дозвілля людини. *Спортивний вісник Придніпров'я*. 2009. № 2-3. С. 56-59.
7. Бердник О. І. Українська мова та культура під час війни. *Актуальні питання сучасного соціогуманітарного знання* : матеріали VIII Міждисциплінарної науково-практичної конференції студентів і молодих вчених (м. Харків, 30 листопада 2022 р.) Харків : ДБТУ, 2022. С. 117-118.
8. Берендєєва А. І. Сфера застосування дефініції «інклюдія». *Південноукраїнський правничий часопис*. 2017. №. 4 С. 19-21.

9. Блоха Я. Світоглядні засади волонтерства в Україні в умовах війни. *Філософські обрії*. 2023. № 47. С. 80-88.
10. Бондаренко Н. В., Косянчук С. В. Національно-патріотичне виховання у контексті сучасних викликів : методичні рекомендації. К. : Фенікс, 2022. 64 с.
11. Бровари – місто щасливих людей. URL : <https://brovary-rada.gov.ua/pro-misto/pro-misto-brovary> (дата звернення: 5.11.2024).
12. Васильєва Т. А., Дехтяр Н. А., Дейнека О. В. Бюджетне фінансування сфери культури та мистецтва в Україні: сучасний стан і перспективи розвитку. *Пріоритети розвитку фінансової системи України в умовах євроінтеграційних процесів* : монографія. Суми : Сумський державний університет, 2021. С. 53-81.
13. Веденєєв Д. В. Гібридні загрози соціокультурній системі України та їх вивчення при підготовці управлінських кадрів сфери культури. *Синергетичний підхід до проектування життєвого простору особистості* : зб. наук. матеріалів Міжнарод. наук.-практ. онлайн-конф. (27-28 квітня 2021 р., м. Полтава). Полтава, 2021. С. 148-151.
14. Веденєєв Д. В., Копієвська О. Р. Гібридні загрози як об'єкт освітніх практик у культурно-мистецькій сфері України (за досвідом реалізації проекту Erasmus+ «Академічна протидія гібридним загрозам – #WARN» 610133-EPP-1-2019-1-FI-EPPKA2-SVHE-JP»). *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2021. № 2. С. 3-11.
15. Виступ МАН на педраді 28.05.2024. URL : <https://docs.google.com/document/d/1Mvcp3fXmTZuvIjn5i4tk6pdwh9DPIsah/edit?usp=sharing&ouid=112929896621028750062&rtpof=true&sd=true> (дата звернення: 16.11.2024).
16. Галамай Я. Гібридні загрози для міжнародної безпеки: розуміння та протидія. *Україна в умовах трансформації міжнародної системи безпеки* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції. (м. Львів, 12 травня

2023 р.). Львів : Факультет міжнародних відносин ЛНУ ім. І. Франка, 2023. С. 30-34.

17. Головаха Є., Макеєв С. Українське суспільство в умовах війни : Колективна монографія. К. : Інститут соціології НАН України, 2022. 410 с.

18. Головач Н. М. Менеджмент культури в контексті сучасних соціокультурних перетворень. *Культура і сучасність*. 2017. № 2. С. 10-15.

19. Головач Н. М. Менеджмент культури в умовах модернізації галузі культури України. *Економіка і менеджмент культури*. 2018. № 1-2. С. 74-81.

20. Горбенко Ю. Л. Особистість у гібридній війні: психологічний вимір. *Психологія і особистість*. 2017. № 2 (12). С. 30-39.

21. Григорчук Т., Карасьова О., Кузічкіна А. Особливості роботи з культурними продуктами в умовах воєнної кризи. *Наука і техніка сьогодні*. 2022. № 10. С. 100-110.

22. Гришко С. В., Єфіміна О. О. Особливості захисту бізнесу в умовах гібридних загроз. *Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнесосвіта* : матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 03 листопада 2020 р.). Харків : ХНУРЕ. 2020. С. 71-75.

23. Грищенко С., Ілішова О., Єфімов Д., Макогончук Н. Проблема національно-патріотичного виховання. *Інноваційна педагогіка*. 2022. № 44. Т. 1. С. 119-123.

24. Грушина А. І. Особливості організації системи менеджменту сфери культури та мистецтв. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності*. 2018. № 1. С. 53-63.

25. Гусак Н., Чернобровкіна В., Чернобровкін В., Максименко А., Богданов С., Бойко О. Психосоціальна підтримка в умовах надзвичайних ситуацій: підхід резилієнс : навч.-метод. посіб. К. : НаУКМА, 2017. 92 с.

26. Дідовець М. Коли бракує концепції національного виховання. *Віче*. 2005. № 2. С. 30-32.
27. Добровольська В. В. Нормативно-правове забезпечення діяльності органів управління культурою у сфері розвитку культурного простору України. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2018. № 1. С. 104-115.
28. Загальна інформація. URL : <https://www.bdut.org.ua/pro-bdjut/pro-bdyut/> (дата звернення: 10.11.2024).
29. Закон України «Про культуру». URL : <https://www.president.gov.ua/documents/2778vi-12448> (дата звернення: 12.10.2024).
30. Закон України «Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності». URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2834-20#Text> (дата звернення: 12.10.2024).
31. Заходи, учасниками та організаторами яких стала Рада дітей та учнівської молоді Броварської міської ТГ, яка працює на базі Палацу творчості дітей та юнацтва Броварської міської ради Київської області (з початку повномасштабної війни). URL : https://docs.google.com/document/d/1jrzpNBxf5ldef9H0pk_rTFF5UbFR4ra2/edit (дата звернення: 18.11.2024).
32. Звіт Палацу творчості дітей та юнацтва Броварської міської ради 2022-2023 навчальний рік. URL : https://docs.google.com/document/d/10dx5A47c1KHPKyM_uhJL_0o_VWE2OKLV/edit (дата звернення: 18.11.2024).
33. Івасечко О., Цебенко О. Нова оборонна стратегія ЄС «Стратегічний компас» як відповідь на сучасні гібридні загрози. *The security architecture of European and Euro-Atlantic spaces*. 2022. С. 91-105. URL : <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/247/6955/14479-1?inline=1> (дата звернення: 16.09.2024).

34. Інклюзія. URL : <https://www.bdut.org.ua/svit-shchaslyvykh-ditey/11/2019/> (дата звернення: 10.10.2024).

35. Кичко І. Регулювання духовно-інтелектуальних потреб особистості: тенденції та перспективи. *Інноваційна економіка*, 2013. № 5. С. 156-161.

36. Коваленко Є. Я. Особливості культури менеджменту пізнього індустріалізму. *Культура і сучасність*. 2019. № 1. С. 14-21.

37. Козаченко Г. В., Погорелов Ю. С., Білоусова А. Ю. Функції менеджменту розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. 2018. № 3 (2). С. 54-57.

38. Козаченко Г. С. Основні функції менеджменту. Менеджмент як фактор соціально-економічного розвитку : матеріали І студ. наук.-практ. конф. (м. Київ, 06 квітня 2023 р.). Київ : ТНУ ім. В. І. Вернадського, 2023. С. 57-58.

39. Концепція позашкільної освіти в умовах воєнного стану. URL : <https://pou.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/Kontseptsiya-pozashkilnoyi-osvity-v-umovah-voennogo-stanu-2024.pdf> (дата звернення: 10.10.2024).

40. Копієвська О. Р. Державна культурна політика: сучасні концепції та підходи. *Актуальні проблеми держави і права*. 2005. № 26. С. 100-107.

41. Костиря І. О. Культурна політика України в умовах євроінтеграції. *Гілея*. 2018. № 131. С. 384-387.

42. Котелевець А. Соціальна активність молоді під час російсько-української війни. *Social Work and Education*. 2022. Вип. 9. № 1. С. 51-61.

43. Круковська Є. Т. Особливості управління маркетинговою діяльністю закладів індустрії культури. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2022. № 2 (14). С. 220-226.

44. Кульчицький, В. Й. Філософсько-світоглядні передумови розвитку патріотичного виховання в Україні (історичний аспект). *Науковий вісник*

Ужгородського університету : Серія: Педагогіка. Соціальна робота. 2014. Вип. 30. С. 76-78.

45. Кучина Н. І. Роль маркетингу в діяльності організацій соціокультурної сфери. *Культура України.* 2015. № 48. С. 128-138.

46. Ладонько Л. С., Воронко О. Г. Еволюція підходів до менеджменту культури в Україні: досвід країн ЄС. *Актуальні питання гуманітарних наук.* 2023. Вип. 65. Том 2. С. 68-73.

47. Лисакова, І., Жигалюк К. Проблема конкурентоспроможності закладів культури. *Вісник Інституту розвитку дитини. Серія: Філософія, педагогіка, психологія.* 2014. № 35. С. 93-99.

48. Лихопуд О. І. Менеджмент культурно-мистецької сфери. Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи : матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 06 квітня 2018 р.). Харків : ХНТУСГ, 2018. С. 156-158.

49. Мазурець Р. Р., Дмитренко В. А. Актуальні напрямки розвитку туристичного потенціалу міста Бровари. *Молодий вчений.* 2017. № 52 (12). С. 715-718.

50. Максименко С. Д., Максименко К. С. Теоретичні проблеми самоздійснення особистості. *Проблеми сучасної психології.* 2009. Вип. 5. С. 3-13.

51. Максимовська Н. Менеджмент культури в контексті сучасної культурної політики. *Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку (напрям: культурологія).* 2023. № 45. С. 163-169.

52. Максимовська Н. О. Менеджмент культури як чинник подолання соціальної ексклюзії та відчуження: анімаційний підхід. *Культура України.* 2022. № 78. С. 65-72.

53. Максимовська Н. О. Прикладна культурологія та менеджмент культури: методологія досліджень. *Культура України.* 2021. № 74. С. 17-22.

54. Малімон В. І. Забезпечення культурних прав людини та громадянина в Україні. *Актуальні проблеми розвитку українського мистецтва: культурологічний, мистецтвознавчий, педагогічний аспекти* : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Луцьк, 17-19 червня 2022 р.). Волинський національний університет імені Лесі Українки. Луцьк : Видавничий дім «Гельветика», 2022. С. 124-127.

55. Мельник О. Заклад культури в системі забезпечення культурних потреб людини. *Культура і мистецтво: сучасний вимір* : матеріали II міжнар. наук. конф. молодих вчених, аспірантів та магістрів. (м. Київ, 6-7 грудня 2018 р.). К. : НАКККіМ, 2018. С. 238-239.

56. Митник А., Бутко Л., Даниленко В. Основні проблеми здійснення діяльності закладами культури в умовах децентралізації. *Молодий вчений*. 2020. № 10 (86). С. 83-85.

57. Нові парадигми освіти і науки XXI століття: інкорпорація креативних практик у підготовці фахівців культури і мистецтв : колективна монографія / уклад.: О.Р. Копієвська, Н.О. Шевченко. К. : НАКККіМ, 2024. 222 с.

58. Павлученко М. В. Культурні потреби дітей та молоді в Україні: виклики та шляхи вирішення. *У пошуку нових сенсів полікультурного світу. Повоєнний діалог культур* : матеріали Міжнародної наукової конференції (м. Київ, 16-17 травня 2024 р.). К. : НАКККіМ, 2024. С. 249-252.

59. Павлученко М. В. Місце закладів культури в культурному розвитку громад. *Культура і мистецтво: сучасний науковий вимір* : матеріали VIII Всеукр. наук. конф. молод. вч., асп. та магістран. (м. Київ, 07 листопада 2024 р.). К. : НАКККіМ, 2024. С. 155-157.

60. Паламаренко В. Інноваційні послуги культурно-дозвіллевих центрів як складова адаптації до сучасного інформаційного середовища. *Культура і мистецтво: сучасний науковий вимір* : матеріали VII Всеукр. наук. конф. молод.

вч., асп. та магістран. (м. Київ, 02 листопада 2023 р.). К. : НАКККіМ, 2023. С. 110-111.

61. Положення про Експертну раду Міністерства культури України з питань сучасного мистецтва. URL : <https://web.archive.org/web/20170116150331/http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z1664-16> (дата звернення: 18.10.2024).

62. Притуп О. Нормативно-правове забезпечення культурного розвитку України: регіональний аспект. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2014. № 15. С. 100-111.

63. Пріоритетні завдання, виклики та актуальні аспекти діяльності позашкільної освіти у 2024/2025 навчальному році. URL : <https://docs.google.com/presentation/d/14OChYs1iNMXpfkikY8bori7-RYLKqk5b/edit?usp=sharing&ouid=112929896621028750062&rtpof=true&sd=true> (дата звернення: 16.11.2024).

64. Про системний підхід до організації роботи у ЗПО щодо психологічної підтримки учасників освітнього процесу у новому 2024/2025 навчальному році. URL : <https://docs.google.com/document/d/153tb-GbqYL0wtSEnDsVaChXddrnpMLz/edit?usp=sharing&ouid=112929896621028750062&rtpof=true&sd=true> (дата звернення: 16.11.2024).

65. Проскурніна Н. В. Концепція трансформування функцій маркетингу на засадах інноваційної економіки. *Бизнес информ*. 2019. № 2. С. 308-316.

66. Радченко О. В., Крутій О. М. Гібридні загрози системі територіальної організації влади в Україні як елемент російської агресії. *Наукові перспективи*. 2023. №7 (37). С. 257-268.

67. Рашидова С. С. Визначення феномену і поняття потреба. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика*. 2015. № 5. С. 106-121.

68. Рева Т. С. Гібридні загрози та гібридні війни: сутність та аспекти взаємодії. *Вісник Львівського університету. Серія філос.-політолог. студії*. 2022. Вип. 40. С. 186-191.

69. Рева Т. С. Культурні цінності як інструмент гібридних загроз. *Новітні дослідження культури і мистецтва: пошуки, проблеми, перспективи* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф, (Київ, 18 травня 2023 р.). Київ : НАКККіМ, 2023. С. 138-139.

70. Сабельникова Т. М. Культурна політика держави й суспільний прогрес. *Правовий часопис Донбасу*. 2019. № 1. С. 139-143.

71. Самойлов А. П. Методологічні засади розподілу компетенцій органів місцевого самоврядування та органів державної влади в Україні у контексті децентралізації. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. Вип. 3. С. 119-124.

72. Сидоренко Ж., Яковліва О., Поліщук, К. Мотивація волонтерської діяльності студентської молоді під час війни. *Наукові перспективи*. 2023. № 3 (33). С. 415-427.

73. Скриньковський Р., Павловські Г., Герасим Л., Галелюк М. Удосконалення моделі процесу менеджменту підприємства на засадах загальних функцій менеджменту. *Trajectoriâ Nauki*. 2017. № 12. С. 4008-4007.

74. Солдатенко О. І. Основи менеджменту в галузі культури і мистецтва : навч.-метд. вид. Чернігів : Національний університет «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка, 2023. 112 с.

75. Соловейчик В. А., Могилова А. Ю. Особливості розвитку маркетингу у сфері культури та мистецтв. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2016. № 21. Вип. 6. С. 106-109.

76. Статут Палацу творчості дітей та юнацтва Броварської міської ради Броварського району Київської області. URL : <https://www.bdut.org.ua/wp-content/uploads/2021/12/Statut-nova-redaktsiia.pdf> (дата звернення: 13.10.2024).

77. Творчий простір позашкілля для дітей з особливими освітніми потребами. URL : <https://www.bdut.org.ua/tvorchuuy-prostir-pozashkillia-dlia-ditey-z-osoblyvumu-osvitnimu-potrebamy/01/2019/> (дата звернення: 10.10.2024).

78. Тормахова А. Мистецькі практики під час війни: український вимір. *Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку (напрям: культурологія)*. 2022. № 40. С. 202-206.

79. Федіна Н. М. Тенденції і перспективи розвитку закладів культури територіальних громад : кваліфікаційна магістр. р-та, спец. 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності» / наук. керівник: д.е.н., професор Л. С. Ладонько / Факультет дошкільної, початкової освіти і мистецтв, Кафедра мистецьких дисциплін. Чернігів, 2024. 98 с.

80. Федченко Т. Культурні потреби сучасної молоді. *Сучасні соціокультурні процеси: компетентісно-аксіологічний аспект* : збірник матеріалів IV Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Полтава, 10-11 листопада 2022 р.). Полтава : ПНПУ імені В. Г. Короленка, 2022. С. 201-204.

81. Філіна Т. В. Забезпечення культурних потреб об'єднаних територіальних громад в умовах російської збройної агресії. *Культурні та мистецькі студії XXI століття: науково-практичне партнерство* : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 09 листопада 2023 р.). К. : НАКККиМ, 2023. С. 256-258.

82. Філіна Т. В. Маркетингова складова популяризації культурного продукту. *Питання культурології*. 2019. № 35. С. 77-86.

83. Філіна Т. В. Організація культурно-дозвіллевих практик і забезпечення культурних потреб студентської молоді. *Нові парадигми освіти і науки XXI*

століття: інкорпорація креативних практик у підготовці фахівців культури і мистецтв : колективна монографія. К. : НАКККіМ, 2024. С. 140–165.

84. Філіна Т. В. Психологічна рекреація як складова арттуризму. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2023. № 1. С. 65–69.

85. Філіна Т. В. Формування та забезпечення культурних потреб сучасної людини. *Культура і сучасність*. 2021. № 1. С. 228-232.

86. Фірсова С. Г., Ситницький М. В. Маркетинг у сфері культури : навч.-метод. комплекс для студентів спеціальності «Культурологія». К. : Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет». 2015. 80 с.

87. Фонтене-су-Буа, Франція. URL : <https://brovary-rada.gov.ua/meshkantsiu/mizhnarodne-spivrobitnytstvo/fontene-su-bua-frantsiia> (дата звернення: 11.11.2024).

88. Чепурко Г., Соболев А. Ментальне здоров'я українців: виклики воєнного часу. *Collection of scientific papers «ΛΟΓΟΣ»*. (May 26, 2023; Boston, USA). 2023. С. 179-182.

89. Шевченко Р. Проблеми дозвілля в соціокультурній сфері. *Сучасні соціокультурні процеси: компетентісно-аксіологічний аспект* : зб. статей і матеріалів Міжнарод. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 28-29 жовтня 2020 р.). Полтава: ПНПУ імені В. Г. Короленка, 2020. С. 152–159.

90. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : підручник. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 258 с.

91. Шульський М. Г. Функції менеджменту: їх єдність і взаємозалежність у процесах здійснення діяльності. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького*. 2019. № 21 (93 (2)). С. 58-62.

ДОДАТКИ

Додаток 1.

Зв'язок маркетингових категорій



Додаток 2.

Сайт Палацу творчості дітей та юнацтва Броварської міської ради
Броварського району Київської області



QR-код посилання на сайт

Додаток 3.

**Інклюзивні заходи Палацу творчості дітей та юнацтва
Броварської міської ради Броварського району Київської області**



Соціально-творчий проєкт «Різні можливості – рівні права»



Всеукраїнський інклюзивний фестиваль

Додаток 4.

Заходи, проведені Радою дітей та учнівської молоді Броварської міської територіальної громади, яка працює на базі Палацу творчості дітей та юнацтва Броварської міської ради Київської області
(період 2022 – 2023 рр.)

№	Дата	Захід
2022 рік		
1.	6 квітня	Участь в Мистецькому марафоні МОН України «Віримо у Перемогу! – діти України – рідній країні!».
2.	1 червня	На базі культурно-інноваційної платформи «Теплиця» лідери ініціювали зустріч з підлітками з сімей ВПО для того, щоб презентувати проєкт психологічної підтримки дітей війни «Як ти?». Цей проєкт передбачає знайомство із дітьми, що змушені були покинути свої домівки та проведення спільних тренінгових зустрічей з психологом за програмою «Діти та війна: навчання технік зцілення». Мета проєкту – психологічна підтримка дітей війни шляхом спілкування з однолітками та створення публікацій у соціальних мережах з історіями підлітків, яким зараз доводиться жити у воєнний час.
3.	3 вересня	День відкритих дверей в ПТДЮ! Допомога в проведенні та організації квесту для вихованців молодшого віку.
4.	15 вересня	Практичне заняття «Хто такий лідер?».
5.	22 вересня	Участь у педагогічній толоці для координаторів органів учнівського самоврядування територіальних громад Київської області «Лідерство – інтерактивна платформа життєвого старту».
6.	28 вересня	Участь в передвиборчих дебатах кандидатів на посаду Голови Обласної ради дітей Київщини.

7.	28 вересня	Участь в міському святі до Дня працівників освіти. Лідери РДУМБ зустрічали почесних гостей та взяли у них інтерв'ю. Освітянська інтелігенція та почесні гості поділилися із представниками РДУМБ секретами перших кроків до кар'єри під час заходу до Дня працівників освіти.
8.	5 жовтня	Організували та провели майстер-клас з першої домедичної підготовки з Світлою Михальченко, керівником гуртка «Юний медик» Центру національно-патріотичного виховання.
9.	5 жовтня	Участь в обласному форумі лідерів органів учнівського самоврядування Київської області «Лідерська трансформація: <i>Start Now</i> ».
10.	26 жовтня	Заняття-практикум з практичним психологом ПТДЮ – Оксаною Луценко «Візуалізація Перемоги».
11.	27 жовтня	Участь в правничій студії ОРДК «Життя в стилі #БЕЗ НАСИЛЛЯ».
12.	2 листопада	Практичне заняття «Волонтерство: шляхи допомоги» Практичне заняття-лекція з випускницею, экс-Головою Ради дітей та учнівської молоді Броварської міської ТГ, а нині – студенткою Української Академії Лідерства – Діаною Рудницькою. Знайомство лідерів із поняттям волонтерства та шляхами виходу на волонтерську діяльність.
13.	8 листопада	Робоча зустріч координаторів учнівського самоврядування Броварської міської ТГ «Робота лідерського руху в умовах війни».
14.	10 листопада – 1 грудня	Вибори на посаду Голови РДУМБ.
15.	17 листопада –	Представники РДУМБ на «Форумі заради миру» в

	22 листопада	<p>м. Фонтене-су-Буа (Франція).</p> <p>Стадник Діана та Зінченко Святослав увійшли до складу делегації, що представляла наше рідне місто Бровари. Лідери розповідали своїм одноліткам про ті жахливі події, що зараз переживає вся наша країна, ділилися історіями, брали участь в майстер-класах, спілкувалися та переконливо наголошували – діти всіх країн повинні зростати у мирі!</p>
16.	12 грудня	<p>Вечорниці на Андрія! Традиційні щорічні вечорниці на Андрія: випікання та кусання калити, ворожіння, побутові танці. Лідери РДУМБ – відроджують автентичні традиції української молоді.</p>
17.	21 грудня	<p>Участь в «Лідерській толоці ОРДК «Дієвий трикутник: лідери-ментори-громада».</p>
18.	28 грудня	<p>Участь в «Різдвяних дзвонах», що були проведені в цьому році для педагогів та вихованців!</p>
19.	29 грудня	<p>Підсумкове засідання року. На останньому занятті у 2022 році лідери долучилися до виготовлення янголів із вовни. Більше 100 янголів було створено та відправлено у Донецьку область для наших воїнів. Також, традиційно, лідери організували «Таємного Санту» – попри все, ритуал подяки рокові що минає, обмін побажаннями та подарунками.</p>
2023 рік		
20.	26 січня	<p>Перегляд та обговорення документального фільму «Щедрик проти «русского міра».</p>
21.	16 лютого	<p>Учать у воркшопі з медіаграмотності. Його провів координатор молодіжного напрямку проекту «Фільтр» – Олександр Пирожков. Для виконання практичного завдання лідери ознайомились із ресурсами за</p>

		допомогою яких, можна дослідити фото та відео: знайти монтаж, фотошоп та данні цих медіа. Лідерам ця частина воркшопу здалась найцікавішою, вони відчули себе розслідувачами <i>Bellingcat</i> .
22.	17 лютого	Організували та провели передачу допомоги для дітей ВПО, що зараз проживають в «Модульному містечку», розташованому в Броварській громаді. Анастасія Мостова – лідер РДУМБ, змогла знайти та налаштувати контакти з фондом <i>Ukrainian Center</i> (м. Лодзь, Польща) та домовитися про передачу подарунків для модульного містечка в Броварах. Після переговорів із фондом, вдалося організувати передачу до містечка ноутбука, ліхтарів, конструкторних наборів, кошиків для іграшок, самокатів та настільних ігор для дітей. Окрім подарунків, педагоги Палацу творчості дітей та юнацтва та лідери РДУМБ організували для дітей ігрову програму.
23.	17 лютого	Розробили та провели вікторину присвячену Дню Єднання для вихованців Палацу творчості.
24.	28 лютого – 2 березня	Реалізували етнографічний спецпроект «На Колодія». Екскурсія народними традиціями розпочалася з «Посиденьок на Колодія» для педагогів та координаторів. Учасники мали можливість дізнатися про особливості святкування Колодія, ознайомитися з обрядами народження Колодки, вішання колодок, особливостями традиційної кухні. Присутні брали участь у традиційному обряді вішання та відкуплення Колодки. Наступного дня учнівська молодь Броварської громади мали можливість долучитися до низки майстер-класів від педагогів ПТДЮ, що продемонстрували послідовність обрядів, яких дотримувалися наші предки під час святкування Масляної. Третій день етнографічного спецпроекту «На Колодія» став

		<p>найбільш масштабним та завершальним. Саме в цей день, всі учасники проекту – учнівська молодь та педагоги, мали змогу долучитися до здійснення обряду святкування Колодія. Педагогам Палацу творчості вдалося залучити молодь до традиційного святкового дозвілля під час Масниці, розкрити зміст обрядів в’язання колодки, заклику весни, топтання снігу, водіння Козла та інших. Також молодь доєдналася до традиційних молодіжних розваг: ігор, танців, хороводів, традиційних молодіжних обрядів під час святкування Масляної.</p>
25.	23 березня	<p>Організація літературного вечора, присвяченого українській поезії 20-30-х років 20 століття. Це період «Розстріляного відродження» – визначного етапу для української культури, який замовчувався протягом століття. Тогочасні митці у своїй творчості порушували питання, які є актуальними на зараз: «як культура може бути зброєю», «як зберегти українську націю», «якою є роль митця». Протягом вечора, лідери декламували вірші авторів та авторок, які випали їм на жеребкуванні. Серед них були Олекса Степанович, Гео Шкурупій, Наталя Левицька-Холодна, Михайло Семенко та інші. Ознайомились із їх життєвим шляхом та з’ясували, чому їх поезія була саме такою. Це була чудова можливість дослідити глибше українське мистецтво та переконатись, що знати свої – важливо.</p>
26.	3-7 квітня	<p>Стажування лідерів РДУМБ у виконавчому комітеті Броварської міської ради Броварського району Київської області та її структурних підрозділах у рамках проекту РДУМБ <i>Connection</i>.</p>
27.	13 квітня	<p>Участь у майстер-класі з писанкарства від майстрині, педагога Палацу творчості дітей та юнацтва – Тетяни Котенко, де дізналися про історію, витоки та значення</p>

		писанкарства в житті українського народу та змогли самостійно спробувати себе у цьому ремеслі.
28.	20 квітня	Участь у тренінгу «Протидія булінгу в навчальному середовищі» у рамках проєкту «100 хвилин для успішної молоді», що відбувся на базі культурно-інноваційної платформи «Теплиця». Тренінг провів Сергій Безпальчук – начальник відділу зв'язків з громадськістю патрульної поліції Київської області. На тренінгу дізналися, які види булінгу існують, як цькування впливає на жертву та до яких наслідків це може призвести. Окремо загострили увагу на тому, як слід реагувати на акт булінгу в свою адресу та до кого звертатись, якщо ти став свідком або ж жертвою агресії.
29.	27 квітня	Участь у тренінгу з ораторського мистецтва від Кіра Каплуновського у рамках проєкту «100 хвилин для успішної молоді», що відбувся на базі культурно-інноваційної платформи «Теплиця». Дізнались, як варто складати свої промови та на що звертати увагу під час виступу, попрактикувались у виконанні різних тренажів, дізнались, як розігрівати своє тіло та голосові зв'язки, отримали досвід командного виступу, під час якого декламували вірш з різними емоціями.
30.	29 квітня	Участь у тижні психології ПТДЮ у межах «Арт-майстерні» – проєкт «Стоп тривожність» для підлітків (створення відеороликів, де розглядається комплекс вправ для зниження тривожності) та робота з картками сили Світлани Ройз.
31.	18 травня	Щорічний міський підсумковий захід Ради дітей та учнівської молоді Броварської міської ТГ «Лідер року – 2023».
32.	19 травня	Участь у проєкті Обласної ради дітей Київщини – відеотеатр ЕТНО_АРТ: нація непоборних», до Дня

		Вишиванки. Лідери створили відео в якому відображені традиції та обряди молодіжних гулянь під час Колодійного тижня. В'язання та відкуп колодок, виготовлення дівчачої колодки, традиційні вуличні хороводи, закликання весни, стародавні українські побутові танці.
33.	протягом травня	Прослуховування курсу «Школа молодого політолога імені Володимира Цвиха» на кафедрі політології Київського національного університету імені Тараса Шевченка.
34.	26 червня	Участь у Всеукраїнському онлайн-челенджі #мійобов'язок до Дня Конституції України, започаткованого Українським державним центром позашкільної освіти.