

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:

Функціонування закладів культури клубного типу в період воєнного стану

Виконала:

студентка II курсу магістратури,
група МКД-11-23з
спеціальності 028 «Менеджмент
соціокультурної діяльності»

Бондар Олена Миколаївна

Науковий керівник:

кандидат філософських наук, доцент

Головач Наталія Миколаївна

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

Бондар О.М. Функціонування закладів культури клубного типу в період воєнного стану. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Об'єкт дослідження – заклади культури клубного типу України.

Предмет дослідження – діяльність закладів культури клубного типу в період воєнного стану.

Мета роботи – проаналізувати функціонування закладів культури клубного типу в період воєнного стану та виокремити шляхи оптимізації їх роботи.

У випускній кваліфікаційній роботі проведено аналіз функціонування культурно-дозвіллевих закладів в сучасних умовах розвитку та їх правове поле діяльності, досліджено задоволення культурних потреб населення закладами культури територіальних громад та показано роль проект менеджменту в їх діяльності, охарактеризовано становлення і розвиток комунального закладу «Центр культури і дозвілля» Піщанської селищної ради та визначено шляхи оптимізації його роботи.

Ключові слова: сфера культури, культурно-дозвіллеві заклади, децентралізація, територіальні громади, культурні потреби, культурні послуги, менеджмент, проект, інноваційні послуги.

ANNOTATION

Bondar O.M. Functioning of club-type cultural institutions under martial law. – Qualification work on manuscript rights.

Object of research – club-type cultural institutions in Ukraine.

Subject of research – activities of club-type cultural institutions during martial law.

The purpose of the work - analyze the functioning of club-type cultural institutions during martial law and identify ways to optimize their work.

The final qualification work analyzes the functioning of cultural and leisure institutions in modern conditions of development and their legal field of activity, examines the satisfaction of cultural needs of the population by cultural institutions of territorial communities and shows the role of project management in their activities, characterizes the formation and development of the municipal institution «Center for Culture and Leisure» of the Pishchanske Village Council and identifies ways to optimize its work.

Keywords: culture, cultural and leisure facilities, decentralization, territorial communities, cultural needs, cultural services, management, project, innovative services.

ЗМІСТ

ВСТУП -----	3
РОЗДІЛ І. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ КУЛЬТУРИ УКРАЇНИ	
1.1. Функціонування культурно-дозвіллевих закладів в сучасних умовах розвитку суспільства-----	8
1.2. Правове поле діяльності закладів культури України-----	18
Висновок до першого розділу -----	30
РОЗДІЛ ІІ. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ КУЛЬТУРИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ	
2.1. Задоволення культурних потреб населення закладами культури територіальних громад-----	32
2.2. Проєкт менеджмент в діяльності закладів культури-----	42
Висновок до другого розділу -----	53
РОЗДІЛ ІІІ. ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДІВ КУЛЬТУРИ КЛУБНОГО ТИПУ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ (на прикладі комунального закладу «Центр культури і дозвілля» Піщанської селищної ради)	
3.1. Становлення та розвиток комунального закладу «Центр культури і дозвілля» Піщанської селищної ради-----	55
3.2. Шляхи оптимізації роботи комунального закладу «Центр культури і дозвілля Піщанської селищної ради»-----	68
Висновок до третього розділу -----	76
ВИСНОВКИ -----	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ -----	83
ДОДАТКИ -----	94

ВСТУП

Актуальність дослідження. Нині в Україні триває реформа децентралізації, яка спрямована на створення інноваційного середовища життєдіяльності людини, отримання професійних послуг в закладах культури на рівні громади. Втім, в умовах нової соціокультурної структури суспільства відбулися зміни в системі роботи культурно-дозвіллевих закладів, які почали надавати різноманітні послуги, реалізовувати проекти, залучати додаткові кошти на їх діяльність. Натомість робота сільських закладів культури та їх адаптація до умов децентралізації потребує першочергових управлінсько-організаційних заходів, а громади мають виявити бажання розвивати культурну сферу на своїх територіях.

Проте останнім часом в Україні спостерігається скорочення мережі закладів культури, особливо в сільській місцевості, зниження рівня доступності культурних послуг, повільне оновлення їх матеріально-технічної бази. І хоча реформа децентралізації триває вже давно, заклади культури територіальних громад ще потребують вдосконалення культурних послуг та системи фінансування, а практика впровадження та реалізації культурних проєктів останніх років свідчить про ефективність цієї діяльності.

Але внаслідок військової агресії Росії на території України, заклади культури постраждали від цих дій, культурна діяльність призупинилася, і лише згодом поступово відновилася. Це вплинуло і на зміну роботи закладів культури, які працюють понаднормово, крім виконання основних своїх завдань, допомагають переселенцям та постраждалим від бойових дій, збирають донати на ЗСУ тощо.

Наразі, попри складні умови, місцеві громади намагаються створювати простори нового покоління, перетворюючи старі заклади на сучасні мультимедійні сервісні центри, тим самим розробляють проєкти для отримання грантів на їх реалізацію. Але для розвитку та вдосконалення форм роботи закладів культури та надання якісних культурних послуг, необхідно постійно

проводити аналіз потреб населення громади щодо культурних послуг, а отримані результати повинні враховуватися при розробці стратегічного плану розвитку громади. А тому і набуває актуальності дослідження особливостей діяльності закладів культури клубного типу в період воєнного стану.

Мета роботи - проаналізувати функціонування закладів культури клубного типу в період воєнного стану та виокремити шляхи оптимізації їх роботи.

Завдання роботи:

- проаналізувати функціонування культурно-дозвіллевих закладів в сучасних умовах розвитку суспільства;
- охарактеризувати правове поле діяльності закладів культури України;
- дослідити задоволення культурних потреб населення закладами культури територіальних громад;
- показати роль проєкт менеджменту в діяльності закладів культури;
- охарактеризувати становлення та розвиток комунального закладу «Центр культури і дозвілля» Піщанської селищної ради;
- визначити шляхи оптимізації роботи комунального закладу «Центр культури і дозвілля Піщанської селищної ради».

Об'єкт дослідження – заклади культури клубного типу України.

Предмет дослідження – діяльність закладів культури клубного типу в період воєнного стану.

Методи дослідження. У дослідженні були використані такі методи як метод компаративного аналізу, який дозволив проаналізувати сучасний стан функціонування культурно-дозвіллевих закладів в сучасних умовах розвитку та охарактеризувати правове поле діяльності закладів культури України; інституціональний і функціональний аналіз для дослідження особливостей задоволення культурних потреб населення закладами культури територіальних громад і ролі проєкт менеджменту в діяльності закладів культури; загально логічний, що передбачає поділ матеріалу на частини з метою їх самостійного вивчення та об'єднання їх в єдине ціле.

Джерельна база та стан наукової розробленості теми.

Дослідженню формування нової моделі культурного простору, модернізацію системи державного управління у сфері культури та особливостей розвитку інфраструктури культури України, децентралізації культури присвячені праці І. Кінаш, Ю. Назаренко, В. Панченко, О. Шершньова.

Натомість Т. Ковальчук, Д. Маринич, Ю. Москвічова, Л. Нечипоренко, А. Слободяник розкрили формування сучасного будинку культури на теренах України, проблеми забезпечення кадрами закладів культури та їх роль в національно-патріотичному вихованні, функції будинку культури в соціокультурному середовищі сьогодення, а В. Баласанян, Я. Батан, Н. Кіналь, Н. Федіна досліджували особливості розвитку сфери культури та закладів культури територіальних громад в умовах децентралізації державного управління.

Між тим, І. Белецька, О. Бойко, А. Гриньків, О. Любченко, Н. Цимбалюк розкрили трансформацію дозвілєвих практик, особливості молодіжного дозвілля на сучасному етапі і роль дозвілля у соціалізації дітей, молоді, диференціацію дозвілєвої поведінки в глобальному світі.

Я. Бабич, О. Федоренко, О. Шмаюн, В. Шпаковська досліджували діяльність культурно-дозвілєвих центрів, молодіжних центрів України, соціальні аспекти їх формування, зокрема перспективи розвитку діяльності культурно-дозвілєвих центрів у сучасному урбаністичному просторі.

Н. Головач, І. Свирид розкрили особливості соціокультурного проєктування в сучасних умовах, проєктного менеджменту та грантової діяльності у закладах культури клубного типу та потенціал культури, культурних послуг у сучасних умовах.

О. Жалюк, Н. Кучина, Д. Овсієнко, А. Поліщук, Л. Поліщук, С. Садовенко, І. Свирид проаналізували розвиток клубної діяльності в історичному контексті, сучасний стан та перспективи розвитку клубів, в тому числі розвиток системи клубної освіти в Україні та правову базу діяльності клубних закладів України, а також інституційні зміни в структурі клубних закладів, їх роль у становленні і

розвитку культури регіонів України, зокрема діяльність клубних закладів Вінниччини з відродження та збереження української традиційної культури.

О. Копієвська, Н. Корнійчук, Ю. Приймачук досліджували інноваційний формат клубної справи в Україні та інноваційні моделі клубної діяльності.

Л. Каразян, Ю. Нагорний, А. Поліщук проаналізували особливості перебудови діяльності клубних установ у сільській місцевості, процесу соціалізації в сільських клубних закладах та перспективи розвитку закладів культури клубного типу в умовах реформування місцевого самоврядування.

О. Мельник, Л. Осадча, А. Пантя, Т. Філіна, О. Ящук досліджували формування та забезпечення культурних потреб сучасної людини, культурну політику держави в системі їх забезпечення, зокрема в ОТГ в умовах воєнного стану та діяльність закладів культури, центрів, клубну культуру в системі забезпечення потреб людини та в контексті міських креативних індустрій.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у постановці проблеми дослідження, виявленні особливостей функціонування культурно-дозвіллевих закладів в сучасних умовах та правового поля їх діяльності, в тому числі задоволення культурних потреб населення закладами культури територіальних громад в період воєнного стану та визначенні шляхів оптимізації роботи комунального закладу «Центр культури і дозвілля Піщанської селищної ради».

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає в розробці практичних рекомендацій щодо оптимізації роботи комунального закладу «Центр культури і дозвілля Піщанської селищної ради» щодо задоволення культурних потреб населення громади, а також матеріали проведеного дослідження можуть бути використані у подальших дослідженнях вивчення функціонування закладів культури клубного типу в територіальних громадах України.

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 «Функціонування закладів культури клубного типу в період воєнного стану» та на VIII Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених, аспірантів та магістрантів «Культура і мистецтво: сучасний науковий вимір» 7 листопада 2024 року, тема доповіді «Тенденції розвитку закладів культури територіальних громад в умовах викликів сьогодення».

Структура та обсяг магістерської роботи обумовлені метою та його завданнями. Робота складається зі вступу, трьох розділів, що включають у себе 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел (91 од.). Загальний обсяг магістерського дослідження становить 104 стор.

РОЗДІЛ 1. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ КУЛЬТУРИ УКРАЇНИ

1.1. ФУНКЦІОНУВАННЯ КУЛЬТУРНО-ДОЗВІЛЛЄВИХ ЗАКЛАДІВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА

На сучасному етапі культура впливає на духовне здоров'я населення, соціальну стабільність, національну безпеку, територіальну привабливість та розвиток, а також формою самоідентифікації та самовираження. Також відіграє особливу роль у вихованні, а людство цінне своєю культурною спадщиною. А тому, розвинуте культурне середовище є важливою складовою відтворення продуктивних сил, соціалізації, економічних процесів, творчого розвитку та креативності [23].

На сучасному етапі в Україні, в контексті децентралізації сфери культури, є потреба у впровадженні нових підходів у культурну діяльність. Згідно з аналітичним звітом Українського кризового медіа-центру, певна частина української культурної інфраструктури (кіномережі, культурні центри, музеї) втрачена, оскільки вони зруйновані або не функціонують, їх призначення змінилося, і вони потребують модернізації відповідно до викликів сьогодення [23, с. 5].

Наразі всі культурно-дозвілєві заклади, що функціонують в Україні, поділяються на різні типи, кожен з яких складається з групи однорідних закладів з характерними особливостями:

- бібліотеки, які поділяються за метою і особливостями роботи, складом книжкових фондів та різноманітністю діяльності;
- музеї, клубні заклади, спортивно-оздоровчі, туристсько-екскурсійні центри, санаторно-курортні, включаючи розташовані на їх території бібліотеки, музеї, клуби тощо;
- соціокультурні центри, видовищні та мистецькі заклади (театри, цирки, філармонії тощо);
- освітньо-пропагандистські заклади (навчальні кабінети, планетарії тощо);

- виставки та виставкові зали;
- заклади для дітей та підлітків (будинки дитячої творчості, центри естетичного виховання тощо);
- віртуальні заклади культури (інтернет-салони, інтернет-клуби тощо) [26].

Наприклад, у 2005-2011 роках культурна інфраструктура в Україні була представлена:

- 18,5 тис. закладів культури клубного типу;
- 19,3 тис. бібліотек;
- 2,2 тис. кіноустановок;
- 570 музеїв;
- 133 театрів;
- 82 концертних організацій. При цьому мережа закладів культури клубного типу скоротилася на 3,1%, бібліотек - на 2,5%, театрів - на 1,5%. Але найсуттєвіші зміни відбулися в інфраструктурі музеїв, яка зросла на 30,4% [24].

З іншого боку, зменшення кількості закладів культури та мистецтва не призвело до зниження їх відвідуваності, оскільки спостерігається тенденція до зростання:

- на 20% збільшилася кількість людей, які відвідують музеї;
- на 15,4% театрів;
- на 50% демонстраторів фільмів [24].

Серед населення найбільш популярними, серед закладів культури, залишаються бібліотеки, які є вагомим культурним середовищем, де люди можуть отримати інформацію, поспілкуватися, а особливо для мешканців регіонів, особливо для жителів сільської місцевості. Для них бібліотека є вагомим джерелом інформації, на відміну від мешканців міст. Проте переважна більшість бібліотек знаходяться в приміщеннях, які не відповідають сучасним вимогам надання послуг [24].

Внаслідок змін у соціально-економічному середовищі суспільства культурно-дозвілєва діяльність стала стратифікованою, як наслідок скоротилася значна кількість традиційних клубних закладів. Відбулися і зміни в

діяльності культурно-дозвіллевих закладів, які в переважній більшості оновили послуги. Також з'явилися заклади, які розраховані на певні верстви населення, такі як клуби бізнесменів, лідерів, бізнес леді тощо, а також розвиток приватної системи інтернет-клубів для молоді та клубів для дорослих.

Між тим, з роками скорочувалася кількість сільських культурно-дозвіллевих закладів, а саме бібліотек, будинків культури, оскільки держава була неспроможна її утримувати. Т. Ковальчук зазначає, що внаслідок скорочення фінансування, яке не покриває витрати для ефективної культурно-дозвіллевої роботи, керівники таких закладів змушена шукати власні шляхи залучення додаткових коштів для вирішення матеріальних проблем. Внаслідок недостатнього фінансування, скоротилася і кількість клубів та студій, так як на придбання костюмів, запис фонограм та здійснення гастрольної діяльності, коштів не вистачало, а кризові моменти, які пов'язані зі скороченням закладів культури, «відтоком» здібних фахівців та занепадом інфраструктури, становлять як потенційну небезпеку, так і створюють умови для інноваційного розвитку сфери культури [26].

У свою чергу, аналізуючи аналітичні дані розвитку культурної інфраструктури, І. Кінаш виділила наступні тенденції:

- реорганізація потреб населення спричинила зменшення кількості одних закладів культури (закладів культури клубного типу, бібліотек тощо) та збільшення кількості інших (музеїв, парків);

- не належний стан матеріально-технічної бази закладів культури.

Серед питань, які потребують негайного вирішення є:

- необхідність запровадження системного підходу до функціонування закладів культури із врахуванням культурних потреб споживачів;

- залучення та акумулювання позабюджетних коштів для підтримки існуючих закладів та створення нових закладів культури;

- збільшення рівня суспільної затребуваності, значущості, місії закладів культури [24].

Крім того, на думку Д. Овсієнко, суспільні процеси зумовили необхідність включення системи клубної освіти у вирішення найважливішого завдання, а саме національно-культурного відродження, оскільки формування нації - це політичний, духовний, інтелектуальний та ідеологічний процес. Тому система клубної освіти мала бути спрямована на вирішення завдань клубних закладів у процесі національного відродження України, а саме:

- зміцнення ментальності народу, її національно-культурної ідентичності через популяризацію національних звичаїв, традицій, обрядів;
- збереження історичної пам'яті народу про минулі події національної історії та відновлення раніше заборонених і забутих імен видатних діячів українського народу, зокрема тих, хто боровся за незалежність України;
- зміцнення позицій української мови;
- виховання патріотизму та відданості ідеалам Української держави, збереження територіальної цілісності держави та зміцнення міжнаціональних і міжконфесійних відносин;
- протистояння та подолання українофобії, негативних космополітичних впливів іноземної масової культури, спрямованих на деморалізацію української спільноти, особливо молодого покоління [48].

У свою чергу, Д. Овсієнко вказує на те, що відбулося скорочення мережі клубів, поширеними стали незадовільні умови праці та оплати працівників. Наприклад, за роки незалежності, тобто до повномасштабного вторгнення, мережа клубів в Україні скоротилася з 25 до 18,5 тисяч [48].

Відмова від клубів, передача їх у комунальну власність депресивних міст і територій серйозно знизила роль, місце і значення клубів у задоволенні духовних і культурних потреб населення, вони втратили інтерес у молоді, яка все частіше віддає перевагу проведенню дозвілля в кафе, барах і на дискотеках. Як наслідок, система клубної освіти мала адаптуватися до нових закладів клубного типу, заснованих на державній, комунальній або приватній формах власності, а також тих, що функціонують на громадських чи комерційних засадах, тобто сукупності соціокультурних закладів, які забезпечують відпочинок і розваги населення,

надають можливість підвищити освітній і професійний рівень людини, реалізувати творчий потенціал» [48].

Між тим, Т. Ковальчук вважає, що пошук виходу з кризи у сфері культурного життя, її піднесення з рівня самовиживання, на рівень плідного розвитку має бути спрямований на створення динамічної рівноваги між державними та недержавними організаційними формами культурної діяльності. А тому, складовою модернізації закладів культури клубного типу є необхідність задоволення культурних потреб усіх верств населення [26].

У свою чергу, на думку А. Поліщук, то перспективами розвитку закладів культури клубного типу є:

- модернізація законодавчої бази, зокрема надання фінансових пільг для меценатів та спонсорів закладів клубного типу;
- проведення постійної роботи з підвищення рівня методичного забезпечення закладів клубного типу;
- розробка обґрунтованих критеріїв оцінки якості роботи працівників та критеріїв оцінки рівня ефективності діяльності закладів культури;
- створення на державному рівні інформаційного ресурсу, який би збирав інформацію про діяльність усіх закладів культури, що діють на території певного району та області або ОТГ, та інформацію про працівників із зазначенням видів культурних послуг, що надаються закладом, забезпечення публічного доступу до нього, наприклад, шляхом оприлюднення електронної версії документів на сайтах закладу - клубу, відділу культури тощо;
- надання інформації про рівень якості послуг, що надаються клубним закладом;
- створення загальнодержавного інформаційного ресурсу (веб-сайту), за допомогою якого клубні працівники зможуть обмінюватися досвідом, публікувати свої методичні рекомендації, використання яких на практиці допоможе підвищити якість методичного забезпечення сільських клубів та впроваджувати інноваційні методи роботи тощо;

- забезпечення ефективного управління у сфері культури через співпрацю між закладами культури та вищими навчальними закладами, які готують фахівців для закладів культури, впровадження позитивного досвіду клубного менеджменту, формування сучасної системи підвищення кваліфікації працівників культури, якості клубних послуг та залучення недержавних джерел фінансування в соціокультурну сферу;

- підтримка престижу клубної діяльності, зокрема формування сприятливого іміджу клубів як соціокультурних закладів, підвищення статусу соціокультурної діяльності в системі цінностей українців, розробки соціокультурних програм різної форми та змісту;

- здійснення моніторингу якості культурно-дозвіллевих послуг для всіх груп населення, а саме соціологічні опитування для вивчення інтересів і потреб населення;

- урізноманітнення клубних послуг;

- підвищення рівня обслуговування населення;

- оптимізація цінової політики для заохочення повторних відвідувань;

- залучення волонтерів до клубної діяльності для забезпечення життєдіяльності закладів;

- запровадження системи інформування клубних працівників про існуючі грантові та благодійні проекти у сфері культури;

- надання грантів клубним працівникам для залучення коштів на проведення різноманітних заходів тощо [56].

На думку Н. Кіналь, ефективні реформи у сфері культури сприятимуть:

- зниженню рівня злочинності в громадах;

- збільшенню відсотка дітей, які регулярно відвідують заклади культури;

- збільшенню частки власних надходжень закладів культури у загальних витратах на їх утримання;

- збільшенню кількості нових робочих місць, створених у креативному секторі сфери культури;

- ревіталізації та поширенню культурної спадщини, об'єднанню громади навколо культурних цінностей [23, с. 4].

В Україні триває реформа децентралізації, який відбувається згідно положень Європейської хартії місцевого самоврядування як важливий інститут ефективного та спроможного місцевого самоврядування на рівні ОТГ. У 2014 році була прийнята Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, яка спрямована для створення інноваційного середовища для життєдіяльності людини, тим самим уряд схвалив перспективні плани розвитку територій громад у 24 областях, як наслідок було створено 1469 територіальних громад, які покрили всю територію України [23, с. 4].

Хоча в культурній політиці, за словами Н. Кіналь, процес децентралізації розпочався ще в 1994 році, коли місцеві бюджети отримали повноваження фінансувати заклади культури. Проте це не посприяло ефективному розвитку сільських закладів культури і не принесло позитивних результатів, так як досить велика кількість бібліотек і клубів припинила свою діяльність по всій Україні, на мистецькі школи було зменшено фінансування тощо. І навіть тоді, коли були створені територіальні громади, деякі базові заклади культури по всій країні знову були закриті. Наприклад, Мінкульт надало дозвіл на реорганізацію або ліквідацію 603 бібліотек та виключення з базової мережі закладів культури ще 463 бібліотеки. Тому державна інституція в особі Мінкульту має затвердити нормативи обсягу та якості культурних послуг та надати для виконання органам місцевого самоврядування [23, с. 5].

Свого часу, План пріоритетних дій уряду на 2017 рік містив положення про розробку «культурного кошика», затвердження якого сприяло б забезпеченню соціальних гарантій для населення України на отримання та рівний доступ до низки безоплатних культурних послуг. Іншими словами, ще у 2017 році Кабмін зобов'язався затвердити «культурний мінімальний кошик» для українців, а питання культурного мінімуму для України було частково прописане у споживчому кошику, який у жовтні 2016 року востаннє переглядав. В цьому

документі зазначалося, що українцям мають забезпечити можливість купувати півдюжини книжок на рік, а також шість разів на рік відвідувати заклади культури, а саме кінотеатри, музеї, клуби, зоопарки та філармонії.

Крім того, в рамках децентралізації Мінкульт подбав про те, щоб українці отримували професійні послуги на рівні громад у закладах культури, зокрема бібліотеках, музеях та театрах. Відповідно, основними напрямками роботи були:

- оновлення репертуару українських театрів;
- збереження бібліотек на місцях;
- збереження художніх та музичних шкіл.

До липня 2017 року планувалося затвердити «кошик» мінімальних культурних потреб, тобто той мінімум культурних послуг, який українці мають отримувати в будь-якому випадку [13].

Однак експерти виявили сумнів в доцільності даної ініціативи, а тому в липні 2019 року Мінкульт провів соціологічне опитування з метою вивчення побажань населення щодо змісту мінімальних стандартів надання культурних послуг громадянам. Відповідно, в ході підготовки проекту постанови з 8 липня по 22 липня 2019 року за допомогою гугл-форми було запущено онлайн-опитування щодо сутності культурних прав людини, бажаного змісту мінімальних стандартів надання культурних послуг громадянам та доцільності їх впровадження [13].

Водночас для того, щоб заклади культури повноцінно розвивалися необхідно систематизувати дані про результати діяльності закладу та інформацію про діяльність інших, які розміщені не тільки в Україні, а й за її межами. Інформація, що відображає реальний стан культурного розвитку місцевого населення, зокрема статистичні дані про послуги, що надаються культурними центрами, музеями, бібліотеками, телебаченням і радіо, допомагає охарактеризувати поточну ситуацію та конкретні проблеми соціокультурної сфери, надає можливості для порівняльного аналізу соціокультурної ситуації та визначає загальну ситуацію культурного розвитку [23, с. 6].

Це дає змогу дослідити кон'юнктуру ринку послуг, які можуть надавати заклади культури. Для інформаційної підтримки діяльності закладів культури необхідно створити інформаційні служби, оснащені інформаційними технологіями. Крім того, для повноцінного розвитку сфери культури на місцевому рівні необхідно провести інвентаризацію активів, відповідно оновити матеріально-технічну базу.

У свою чергу, необхідні першочергові організаційні та практичні заходи для адаптації діяльності сільських закладів культури до умов децентралізації. Місцеві громади мають виявити бажання до розвитку культурної сфери та збереження культурної спадщини на своїй території з урахуванням впровадження інновацій, удосконалення форм діяльності закладів культури, розширення їх діяльності та надання платних послуг.

Важливим елементом розвитку культурного сектору є фінансова складова. Згідно з чинним законодавством, дотації та субвенції з державного бюджету передбачені лише на охорону здоров'я та освіту, а для розвитку культурного сектору аналогічного механізму непередбачено, тому утримання закладів культури повністю покладено на місцевий бюджет, якого постійно не вистачає для забезпечення повноцінного функціонування культурних об'єктів та їх матеріально-технічного оснащення [23, с. 6].

Криза у фінансуванні сфери культури в Україні призводить до того, що загальний обсяг бюджетного фінансування закладів культури регулярно коригується з метою відшкодування додаткових витрат, спричинених зростанням цін, тарифів та заробітної плати. А тому відповідно до Закону України «Про співробітництво територіальних громад», органи місцевого самоврядування можуть використовувати механізми співробітництва територіальних громад для культурного розвитку [23, с. 6].

Цей механізм дозволяє громадам легітимно вирішувати спільні проблеми та реалізовувати спільні проекти на договірних засадах через офіційну співпрацю. У такий спосіб громади можуть спільно утримувати культурні

об'єкти, тим самим, наприклад, одна громада може забезпечувати навчання дітей у художній або музичній школі в іншій громаді.

Розглядаючи питання фінансової підтримки сфери культури громад, важливо враховувати ресурси закладів культури, які недостатньо задіяні. Повноваження та ресурси, отримані регіональними громадами, такі як передача 60% податку на доходи фізичних осіб до місцевого бюджету на власні повноваження, мають значні соціально-економічні ефекти, що проявляються у поширенні культурного потенціалу місцевого населення, можливості незалежності місцевих закладів культури, створенні нових робочих місць та покращенні якості життя в місцевій громаді. Крім того, всі податкові надходження залишаються на місцевому рівні, а саме єдиний податок, податок на прибуток підприємств та фінансових установ комунальної власності, податок на майно (нерухомість, землю, транспорт) та туристичний збір [23, с. 6].

Формування базових ресурсів для культурного розвитку передбачає насамперед підвищення професійних навичок, ефективної діяльності та залучення професійних кадрів у заклади культури громади. Заклади культури, які розташовані у сільській місцевості, а саме бібліотеки, музеї, архівні фонди тощо, мають мінімальний інформаційний потенціал, що ускладнює доступ до соціокультурних цінностей, зокрема окремих груп. Також відродження осередків нетрадиційної народної творчості, декоративно-прикладного мистецтва, створення музеїв народного мистецтва та побуту, шкіл народної творчості, фольклорно-етнографічних ансамблів у клубах, через відсутність фінансової підтримки, не можуть належним чином впливати на прищеплення поваги до мови, культури, традицій українського народу та національних меншин [23, с. 5].

Н. Кіналь вважає, що для впровадження ефективних фінансових механізмів ефективного розвитку сфери культури в територіальних громадах необхідно:

- дослідити демографічні характеристики громад, а саме місцевого населення для визначення кількісних та географії об'єктів, що складають культурну інфраструктуру;

- визначити кількісні та якісні показники виконавчих органів місцевої влади, що займаються культурним розвитком;

- визначити обсяг фінансування культурного сектору громади, враховуючи потенціал залучення меценатів та збільшення кількості платних послуг;

- визначити бажання фахівців культури до навчання, пошуку нових напрямів та форм надання культурно-мистецьких та інформаційних послуг населенню у дозвілєвій сфері.

Підходи, які вище запропоновані, допоможуть виявити не до використані ресурси, що забезпечить економічну стабільність закладів культури громади, покращить імідж місцевих територій та розвине туристичну привабливість [23, с. 7].

Отже, об'єднання територіальних громад надало нові можливості для розвитку культурного сектору на місцевому рівні. Для ефективного розвитку культурного сектору в громадах доцільно запровадити місцеві гранти на реалізацію громадських ініціатив та вдосконалення навичок розробки та реалізації проєктів, виділяючи також на ці цілі обґрунтований відсоток від доходу громади.

1.2. ПРАВОВЕ ПОЛЕ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ КУЛЬТУРИ УКРАЇНИ

Однією з найважливіших сфер збереження середовища, сприятливого для розвитку людини, є культура. Проте в нинішніх умовах, на думку Н. Кіналь, вкрай необхідним є оновлення законодавчої бази, оскільки в Україні досі діють нормативні документи 1992-1999 років, а саме:

- Закон України «Про музеї та музейну справу» від 29.06.1995 року;

- Закон України «Про природно-заповідний фонд України» від 16.06.1992 року;

- Постанова Кабінету Міністрів України «Про нормативно-правове забезпечення діяльності клубних закладів» від 12.11.1998 року;
- Наказ Міністерства культури України «Про затвердження Інструкції про квиткову справу в театральних-видовищних підприємствах» від 07.07.1999 року;
- Наказ Міністерства культури України «Про затвердження Інструкції про порядок визначення оціночної та страхової вартості пам'яток Музейного фонду України» від 13.07.1998 року. Проте ці нормативні документи не враховують змін, які відбулися в Україні впродовж останніх років, зокрема в об'єднання громад у рамках реформи децентралізації [23, с. 4].

Частиною правової бази є нормативно-правові акти, якими керується у своїй практичній діяльності будь-який клубний заклад в Україні. При цьому, на думку Н. Кучиної, нормативно-правові акти, які регулюють клубну діяльність, можна поділити на дві групи:

- прямого впливу;
- непрямого впливу.

Нормативно-правові акти прямої дії стосуються діяльності всіх закладів культури клубного типу незалежно від форм власності, до яких належать законодавчі акти, що приймаються вищими органами законодавчої влади, і стосуються діяльності сфери культури в цілому та клубних закладів зокрема. До вищих органів законодавчої влади, відносяться Верховна Рада, Президент, Кабінет Міністрів, Міністерство культури України [37].

Щодо діяльності клубів, то правову основу закладено в спеціальному законодавчому акті Закону України «Про культуру», прийнятому уповноваженим органом законодавчої влади, а саме Верховною Радою України, у перші п'ять років після проголошення незалежності країни.

Проте в Україні досі діє законодавство 1998 року, яке передбачає, що на території кожної сільської, селищної чи міської ради функціонує хоча б одна базова клубна структура. Але окрім клубних закладів, місцеві громади мають утримувати ще й мережу бібліотек. Проте такий підхід не враховує демографічні зміни, які відбулися в Україні за останні роки та об'єднання громад в рамках

реформи децентралізації. Наприклад, у маленькому селі є великий, мало використовуваний будинок культури, але є будинки культури, де регулярно відбуваються заходи за участю всієї громади [6].

У 2015 році керівництво країни прийняло рішення про проведення адміністративно-територіальної реформи, пов'язаної з децентралізацією та створенням об'єднаних територіальних громад. Реформа реалізується відповідно до Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», до функцій якого входять культурний розвиток громад, що ініціює створення об'єднаних територіальних громад, тим самим функції забезпечення комунальних закладів культури, які раніше утримували міські та сільські ради, тепер здійснюють територіальні громади.

Процес децентралізації, на думку Ю. Батана, відкрив нові можливості для реалізації планів територіальних громад у сфері культури, водночас вона була непростюю та показала проблемні моменти на шляху формування базової мережі закладів культури в громадах. Наприклад, Закони України «Про внесення змін до деяких законів України щодо врегулювання окремих питань організації і діяльності органів місцевого самоврядування та районних державних адміністрацій» та «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України» передбачили, що адміністрації не мають права закривати районні заклади культури та мають передати їх територіальній громаді, на території якої вони розташовані, а місцеві ради прийняти ці заклади у комунальну власність територіальних громад. Відповідно, Законом України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» встановлено, що територіальна громада є правонаступником усього майна, прав та обов'язків з дня набуття повноважень сільською, селищною, міською радою, обраною цією територіальною громадою [7].

Крім того, за територіальними громадами зберігаються всі повноваження, а саме робота за затвердженим планом заходів, розробленим відповідно до Державного стратегічного плану у сфері культури, дотримуватися вимог, які зазначені у законодавстві у сфері культури при наймі керівного складу,

здійснювати контроль за виконанням планів і рішень територіальних громад тощо.

Проте при формуванні мережі клубних закладів на території новоствореної громади слід враховувати Постанову Кабінету Міністрів України «Про нормативи забезпеченості населення клубними закладами», де наголошується, що хоча б один, на території кожної ради, має працювати базовий клубний заклад з методичною службою [7].

У свою чергу, територіальні громади отримали можливість самостійно вирішувати питання фінансування та форму діяльності розташованих на їх території закладів культури, право власності на які переходило до них за принципом правонаступництва і, в більшості випадків, залишалися основною матеріально-технічною базою. А тому, до повноважень територіальної громади входить:

- утримувати та організовувати роботу будинків культури, клубів, бібліотек, музеїв, художніх і музичних шкіл, інших закладів культури, розташованих на території громад;

- забезпечувати населення культурно-мистецькими послугами, які надають ці заклади, в обсязі, не меншому за той, який надавався до створення ОТГ [7].

Діючи в правовому полі, переважна більшість територіальних громад прагнули зберегти заклади культури, перетворивши їх на культурно-дозвілєві центри, центри дозвілля і творчості тощо, зі статусом юридичних осіб комунальної власності. Нові «центри дозвілля», в переважній більшості випадків, розпочинали свою діяльність у приміщеннях базових закладів культури, а саме сільських будинків культури, бібліотек тощо.

Проте в процесі об'єднання базових закладів культури в «центри дозвілля» відбулося скорочення штату працівників у рамках «оптимізації структури управління культурною сферою». Водночас відбувся перерозподіл функціональних обов'язків та введення нових посад, функціональні обов'язки яких «відповідали вимогам часу», зокрема, керівник проекту, системний адміністратор, бібліотекар пункту видачі тощо. Проте управлінські рішення

територіальних громад у сфері культури, в тому числі клубів, залежать від фінансової спроможності громади, тобто від фінансових доходів та повноважень представників керівництва, уповноважених приймати управлінські рішення, які повинні здійснюватися в рамках існуючого правового поля.

Кадрові проблеми закладів культури викликані також недосконалістю законодавчої бази. Наприклад, відповідно до Закону України «Про загальнообов'язкове пенсійне страхування» сумісникам стаж не зараховувався, що порушує їхнє право на отримання пенсії після досягнення пенсійного віку. На сьогодні право на заробітну плату за вислугу років працівників музеїв, закладів музейного типу, бібліотек і театрів регулюється законами України, що регулюють діяльність цих закладів, а саме:

- ст. 28 Закону України «Про музеї та музейну справу»;
- ст. 30 Закону України «Про бібліотеки та питання, що стосуються бібліотек»;
- ст. 21 Закону України «Про театри і театральну справу». Лише розпорядження від 9 грудня 2015 року «Питання щодо виплати надбавки за вислугу років, оздоровлення та матеріальної допомоги для вирішення соціально-побутових питань працівникам державних і комунальних клубних установ, парків культури і відпочинку, центрів народної творчості, культурно - оздоровчих центрів, інших культурно-освітніх закладів» регламентувало соціальний захист та пільги за вислугу років працівникам закладів культури [70, с 52].

Окрім цих законів, діяльність клубу регулюється статутами:

- Постанови Кабінету Міністрів України;
- Укази Президента України;
- Накази Міністерства культури і мистецтв України;
- Рішення органів влади вищого рівня (рішення сесії обласної ради, міської ради чи об'єднаної територіальної громади тощо), а зазначені органи законодавчої влади регулюють свою діяльність нормативними актами[37].

Водночас Законом України «Про культуру» від 14 грудня 2010 року визначено, що державна культурна програма має сприяти створенню найкращих умов для розвитку національної культури та її збереження, задоволення духовно-культурних потреб населення. Законом також визначено, що цільова регіональна програма у сфері культури має вирішувати питання щодо функціонування та розвитку базової мережі закладів культури всіх рівнів або відповідних рівнів, реалізації культурно-мистецьких проєктів та організація заходів як державними так і не державними закладами культури, що фінансуються за рахунок державного або місцевого бюджету. Тому для розвитку та вдосконалення функціонування сфери культури необхідно проаналізувати потреби жителів громади щодо культурних послуг, а отримані результати врахувати при розробці стратегічного плану розвитку громади [23, с. 5].

Водночас оновлена редакція Закону України «Про культуру», яка набрала чинності 4 грудня 2021 року, передбачає визначення понять «культурна послуга», «базовий набір культурних послуг» та «центр культурних послуг». На сайті Мінкульту також з'явилася можливість подання електронних пропозицій до проєкту документа, але обговорення на етапі підготовки не було. Мінкульт ініціював цю реформу для створення можливостей надання громадянам якісних культурних послуг, модернізації культурної інфраструктури та підвищення спроможності громад надавати культурні послуги [45].

«Культурна послуга», згідно з оновленою редакцією Закону про культуру, - це «дія фізичних або юридичних осіб, які провадять діяльність у сфері культури, спрямовані на задоволення культурних та інтелектуальних потреб особи, забезпечення творчості та духовного розвитку особистості, які мають певну вартість і споживаються в процесі виконання цих дій». У попередній редакції під культурними потребами розуміли «культурні блага», тобто товари та послуги, що виробляються у сфері культури для задоволення потреб населення. Закон також запроваджує «Мінімальні стандарти надання культурних послуг населенню», до яких відносяться:

- перелік культурних послуг;

- ресурсне забезпечення культурних послуг та вимоги для його забезпечення;
- оцінка якості культурних послуг, а саме визначені показники та критерії [45].

Також зазначається, що «якість культурної послуги визначається переліком властивостей, які характеризують її надання та зумовлюють її здатність задовольняти певні потреби споживача культурної послуги». Показники та критерії якості не прописані самим законом, але вони повинні затверджуватися центральним органом виконавчої влади. Тому, на думку Ю. Назаренко, незрозуміло, як буде вимірюватися задоволення потреб споживачів. Набір культурних послуг включає вільний доступ до читання та інформація, а також можливості для самовираження. Натомість доступ до фільмів, музейних виставок та мистецької освіти надається за плату [45].

Зміни до закону України «Про культуру», ухвалені у 2021 та 2023 роках, передбачають новий формат діяльності закладів культури, а саме створення центрів надання культурних послуг, які можуть мати різні організаційні та правові форми: комунальне утворення (структура, установа), комунальне унітарне підприємство, комунальне спільне підприємство. Проте, на думку І. Рудкевич, його зміст визначає сама громада за зверненнями мешканців. Можуть бути створені музичні, вокальні, хореографічні та театральні гуртки та студії, бібліотеки, а також спортивні секції, кіноконцерти, мовні центри, творчі майстерні та майстер-класи. Важливо зазначити, що центр надання культурних послуг відрізняється, від звичайного пострадянського культурного закладу, своєю місією. Крім якісних культурних послуг, це ще й багатофункціональний, доступний, комфортний простір і центр комунікації, розвитку, згуртованості та креативної економіки [25].

Наприклад, у посібнику «Центр надання культурних послуг територіальної громади» зазначено, що заклади культури виконують функцію надання якісних та доступних культурних послуг населенню, тому, як зазначає І. Свирид, в ідеалі там має бути прямо пропорційна залежність між розподілом щільності населення

та щільністю мережі закладів культури України. Бо реальність така, що існуюча мережа закладів культури є надто великою та розгалуженою, що певною мірою шкодить територіальним громадам, оскільки, з одного боку, потребує вкладення величезних фінансових ресурсів на її утримання, а з іншого – не генерує якісний культурний контент і продукти, для задоволення потреб населення [67, с. 178].

Центри культурних послуг в громадах вже функціонують, а їх досвід роботи показав, що в даному реформуванні виникло багато нюансів, починаючи із включення та виключення закладів культури до базової мережі місцевих закладів культури. К. Орлюк наголосила, що лише виключення закладу з базової мережі, внаслідок реорганізації чи ліквідації філії чи структурного підрозділу юридичної особи, можлива ліквідація закладу. Проте вона здійснюється виключно за погодженням з Мінкульту та центральним органом виконавчої влади. Це забезпечує формування державної політики у сферах, до яких належить діяльність відповідної установи (Міністерство оборони, МВС, МОН тощо). Наприклад, для закладів культури, які здійснюють професійну діяльність у сфері кінематографії, погодження надається Держкіно у місячний строк. Важливо зазначити, що органи місцевого самоврядування, до отримання погодження з відповідного центрального органу виконавчої влади, не мають правових підстав приймати рішення про ліквідацію, реорганізацію та виключення закладів культури з базової мережі. Щоб отримати дане погодження, подаються заяви з обґрунтуванням необхідності виключення закладу культури з базової мережі до Мінкульту та інших органів, до сфери управління яких входить цей заклад та які можуть бути подані одночасно [25].

Також К. Орлюк зазначає, що у змісті заяви має бути така інформація:

- кількість штатних одиниць, що підлягають скороченню/звільненню;
- відомості про контингент студентів та викладачів вузу культури, що підлягають відрахуванню/звільненню;
- заходи щодо дотримання прав здобувачів мистецької освіти стосовно продовження навчання на належному рівні та за відповідною спеціальністю;

- кількість аматорських колективів, що діють на базі закладу культури та відомості про те, який саме заклад культури забезпечуватиме їх подальше функціонування;

- заклад культури або навчальний заклад у сфері культури, на базі якого здійснюватиметься культурне обслуговування жителів населеного пункту;

- дотримання вимог, у сфері надання послуг закладами культури, щодо державних соціальних нормативів, передбачених Законом України «Про державні соціальні нормативи та державні соціальні гарантії» тощо.

Стосовно державних соціальних нормативів та гарантій К. Орлюк зазначила, що для різних закладів ці показники відрізняються, залежно від відстані між населеними пунктами, кількості населення [25].

Водночас громади можуть скористатися механізмом співпраці територіальних громад для покращення свого матеріального становища. Закон України «Про співробітництво територіальних громад» надає територіальним громадам право та можливість вирішувати спільні проблеми чи реалізовувати спільні проекти шляхом офіційного співробітництва на основі договору, і цей механізм може бути використаний у різних сферах, зокрема в культурі. Наприклад, можуть спільно створити та утримувати заклад культури, а на підставі договору одна громада може надавати культурні послуги населенню іншої [6].

Водночас Ю. Назаренко виокремила потенційні ризики та проблеми реформи, зокрема:

1. Відсутність фінансування. За підтримки Швейцарської агенції розвитку та співробітництва, було реалізовано у 7 громадах пілотний проєкт по створенню центрів надання культурних послуг. Водночас Законом України «Про Державний бюджет України на 2021 рік» затверджено субвенцію на створення центрів надання культурних послуг у розмірі 200 мільйонів. Проте, щоб оцінити суму, необхідну для реконструкції чи будівництва центрів, слід проаналізувати стан наявних приміщень, матеріально-технічну базу, де будуть розташовані центри, і зрозуміти, яка частина витрат на реконструкцію або будівництво

можуть бути покриті грантом. Однак громади не мають такого потенціалу, а деякі не можуть мати коштів для створення центрів. Крім того, місцева влада часто не розглядає культуру як пріоритетну сферу розвитку та скорочує витрати на неї, тому існує ризик нестачі коштів для забезпечення життєдіяльності таких центрів, оскільки їх матеріально-технічні умови потребуватимуть підтримки в майбутньому, але наразі немає довгострокових стратегій [45].

2. Брак кадрів в ОТГ. У дослідженні «Стан та перспективи розвитку соціально-культурної інфраструктури в ОТГ» висвітлено кадровий дефіцит у діючих закладах культури. Багатофункціональні центри культури, які стануть центрами надання культурних послуг, планують здійснювати кілька видів діяльності, що потребуватиме більшої кількості спеціалістів, а дефіцит кадрів може бути пов'язаний з невідповідним рівнем заробітної плати [45].

3. Розмір і нормування заробітної плати. Оплата праці працівників закладів культури регулюється наказом Мінкультури «Про раціоналізацію умов оплати праці працівників культури на основі єдиної тарифної сітки». Розмір визначається за окремими розрядами і тарифними посадами залежно від типу підпорядкованості закладів культури. Центри культури не входять до цього переліку, тому незрозуміло, як і в якому розмірі будуть оплачуватися працівники цих установ. А різнопланова робота в культурних центрах з різноманітними видами діяльності може створити більший тягар для працівників, ніж робота в спеціалізованих закладах культури. Для того, щоб працівники могли ефективно виконувати свою роботу, підвищувати свою кваліфікацію і, як наслідок, надавати якісні культурні послуги, необхідно, щоб вони отримували гідну заробітню плату праці [45].

Як слушно зауважує Н. Кіналь, важливою прогалиною в українському законодавстві є відсутність стимулів для меценатства, через що приватний сектор не зацікавлений інвестувати в культуру, оскільки вона не приносить прибутку [23, с. 6].

Крім того, враховуючи виклики сьогодення, Мінкульт наказом «Про зміни до Методичних рекомендацій щодо функціонування закладів культури на

підконтрольній Україні території з урахуванням безпеки відвідувачів» від 11 серпня 2023 року визначив рекомендації щодо роботи закладів в умовах воєнного стану, а саме:

- пропозиції та рекомендації стосовно діяльності закладів культури та створення безпечних в умовах воєнного стану;
- рекомендації стосовно діяльності для різних закладів культури в умовах воєнного стану;
- рекомендації стосовно евакуації працівників закладів культури.

Методичні рекомендації носять інформаційний, консультативний, орієнтовно-роз'яснювальний характер [65].

Водночас Україна є учасницею Конвенції про захист культурних цінностей у разі збройного конфлікту від 14 травня 1954 р., згідно зі статтею 3, сторони зобов'язуються готуватися до захисту в мирний час культурних цінностей, що знаходяться на їхній території, від можливих наслідків збройного конфлікту шляхом застосування таких заходів, які вони вважають необхідними.

Для збереження культурних цінностей можуть бути застосовані такі заходи:

- формування відомостей про культурні цінності, включаючи інформацію про кожен об'єкт культури, з обов'язковою фотозйомкою та розміщення інформації в різних надійних архівах;

- заходи пожежної безпеки в закладах культури, що зберігають культурні цінності;

- заходи захисту від розкрадання, знищення чи пошкодження культурних цінностей;

- підготовка планів та забезпечення допоміжними матеріалами, які необхідні для екстреної евакуації найцінніших культурних цінностей у разі пожежі або іншої загрози знищення або пошкодження культурних цінностей;

- проводити на постійній основі курси навчання з охорони культурної спадщини для працівників закладів, у тому числі з евакуації культурних цінностей;

- передбачити захисні споруди за можливості та інші засоби захисту закладів культури, які зберігають культурні цінності [65].

Основними завданнями відповідальних за заклади культури є:

- мінімізація ризиків для персоналу та пошкодження майна, а в разі небезпеки під час бомбардування чи окупації, в першу чергу, потрібно думати про захист життя та безпеки людей;

- зменшення ризику для людей, мінімізація втрат, своєчасне оцифрування інформації збереження та навчання персоналу діям у надзвичайних ситуаціях, захист інфраструктури та активів, розуміння правових наслідків [65].

Іншою складовою роботи культурних менеджерів є комунікація процесів, які відбуваються в громадах їхньої території. Потрібно контролювати потік інформації, мати план комунікації для різних сценаріїв і підтримувати контакт з мешканцями.

В умовах воєнного стану будинки культури та інші заклади можуть використовуватися як укриття, волонтерські центри та центри допомоги, з єдиною заборорою використання їх у військових цілях. Співробітники закладів культури виконують рішення голови громади та за їх згодою можуть залучатися до інших видів діяльності, а саме волонтерства, організації притулків тощо.

У разі необхідності також має бути розроблений алгоритм евакуації майна та персоналу закладів культури. Документи та архіви слід систематизувати, оцифрувати, зберігати в хмарі та скопіювати на носії та, якщо можливо, вилучити в безпечне місце. Слід також приділити увагу збереженню цінностей та їх захисту. У разі загрози окупації працівники закладів культури мають розуміти, яку інформацію та в якому порядку необхідно знищити.

Отже, діяльність закладів культури клубного типу відбувається в нормативно-правовій базі, яка включає законодавчі акти та нормативні документи уповноважених органів законодавчої влади України. Проте законодавчі органи не виробили чіткого правового механізму адаптації діяльності закладів культури до нових соціально-економічних реалій, зокрема в умовах воєнного стану. Різноманітність законодавчого та нормативно-правового

забезпечення та пріоритетів культурної політики, затверджених відповідними міністерствами, виконує радше функцію планування (затвердження планів та підготовка звітів), тоді як компонент координації та питання підзвітності залишаються поза увагою.

ВИСНОВКИ ДО 1 РОЗДІЛУ

В минулі роки відбулися значні зміни в діяльності культурно-дозвіллевих закладів, з'явилися заклади, розраховані на певні верстви населення та значно скоротилася мережа сільських культурно-дозвіллевих закладів, так як держава була неспроможна її утримувати.

Нині в Україні триває реформа децентралізації, а урядом було схвалено формування територій громад у 24 областях, в результаті було створено 1469 територіальних громад, які покрили всю територію України, а також було розроблено перспективні плани та передбачено отримання професійних послуг у закладах культури, зокрема бібліотеках, музеях та театрах, населенням громад.

Між тим, функціонування сільських закладів культури та їх адаптація роботи в контексті децентралізації потребує певних практичних заходів, які включають управлінську, організаційну складову, тим самим громади мають сприяти розвитку культурної сфери на своїх територіях, зокрема закладів культури, розширювати їх види діяльності, проводити інвентаризацію з подальшим оновленням матеріально-технічної бази та аналіз потреб мешканців громади щодо культурних послуг, зокрема і надавати платні послуги.

Важливою складовою розвитку культурного сектору є фінансова складова, а тому для культурного розвитку громад може бути використано співробітництво між територіальними громадами, передбачене відповідним законом, що сприятиме реалізації спільних проєктів та вирішенню проблем на основі договору шляхом формалізованого співробітництва, а також це дозволить спільно утримувати заклади культури. Втім серед ризиків та потенційних

проблем реформи, дослідники виокремлюють брак фінансування, кадрів, розмір і регулювання заробітної плати.

Проте, в нинішніх умовах необхідним є оновлення законодавчої бази, оскільки досі діють нормативні документи 1992-1999 років, які не враховують змін, які відбулися в Україні в останні роки, зокрема об'єднання громад у рамках реформи децентралізації.

Що стосується діяльності клубних закладів, то правові засади закріплені у спеціалізованому законодавчому акті, крім цього, клуби у своїй діяльності керуються підзаконними актами, а у оновленій редакції закону законодавчо закріплюється визначення понять «культурна послуга», вводяться мінімальні стандарти надання культурних послуг та передбачається новий формат роботи для закладів культури. Крім того, враховуючи виклики сьогодення, Мінкульт в методичних рекомендаціях прописав алгоритм дій для закладів культури в умовах воєнного стану.

Проте, на думку дослідників, важливою прогалиною в українському законодавстві є відсутність стимулів для меценатства, тому приватний сектор не зацікавлений інвестувати в культуру, оскільки це не показані для нього переваги.

РОЗДІЛ 2. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ КУЛЬТУРИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ

2.1. ЗАДОВОЛЕННЯ КУЛЬТУРНИХ ПОТРЕБ НАСЕЛЕННЯ ЗАКЛАДАМИ КУЛЬТУРИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Створення об'єднаних територіальних громад, в рамках реформи децентралізації, посприяло оновленню роботи місцевих закладів культури, створенню культурно-інформаційні центрів для суспільної комунікації та задоволенню духовно-культурних потреб населення [89].

У свою чергу, в рамках реформи децентралізації, здійснюється багато різних процесів, тому паралельно відбуваються реформи, які мають бути скоординовані з реформою децентралізації. Однією з таких реформ є культурна реформа, а згідно з паспортом «Реформа децентралізації у сфері культури», було рекомендовано розподілити повноваження між різними рівнями влади щодо управління закладами культури. Центральний рівень влади відповідає за:

- Національні або державні заклади культури;
- українські культурні інституції;
- вищі навчальні заклади у сфері культури.

На регіональному (обласному) рівні:

- концертні та театральні заклади;
- бібліотечні заклади;
- палаци мистецтв тощо.

На рівні територіальних громад багатофункціональні культурні центри.

Також в рамках реформи децентралізації з'явилася можливість відродити первинну культурну інфраструктуру, зокрема клубні заклади. Відповідно громадам необхідно створити єдиний освітній, культурний та спортивний простір, тому формат «Народного дому», «Будинку культури», «клубу» як культурного хабу має бути інтегрований в освітній простір та інфраструктуру

громади, що сприятиме відродженню та збереженню культурних цінностей, традицій та задовольнятиме культурні потреби громади [13].

У паспорті реформи вже була закріплена потреба у якісних культурних послугах для населення. Хоча цей паспорт містив план на 2017-2020 роки, але реформа фактично розпочалася лише у 2019 році [45]. Іншими словами, незважаючи на те, що реформа децентралізації була ініційована ще у 2014 році, зміни у сфері надання культурних послуг розпочалися лише у 2019 році, а реформи були спрямовані переважно на вимірювання економічних показників та оптимізацію культурних послуг та закладів.

Було схвалено концепцію реформування надання культурних послуг населенню та визначено декілька цілей реформи:

- затвердження мінімальних стандартів надання культурних послуг громадянам;
- реформування фінансового забезпечення системи надання культурних послуг;
- модернізація існуючої інфраструктури;
- створення умов для кваліфікованих кадрів;
- розвиток моніторингу та оцінки якості культурних послуг.

Водночас було оголошено відбір громад для участі в конкурсі з децентралізації та реформування культурних послуг, а у 2020 році Мінкульт розробив проект стандартів надання культурних послуг населенню [45].

Тобто в ході децентралізації відповідальність за утримання цих закладів лягла на плечі об'єднаних громад, для яких не було передбачено жодних варіантів державної підтримки. При цьому громади не мають права виключати будинки культури та сільські клуби з базової мережі закладів культури без погодження з Мінкультом, а якщо вони не отримують його згоди, то змушені хоча б формально утримувати заклади, які можуть навіть не функціонувати.

В. Баласанян пропонує, що одним із варіантів модернізації клубів може бути створення багатофункціональних «хабів» - культурно-освітніх та розважальних центрів, які поєднують функції бібліотеки, комп'ютерного клубу,

публічного комунікаційного простору та майданчика для проведення культурно-розважальних заходів [6].

Н. Федіна також зазначає, що ефективним напрямом вдосконалення роботи закладів культури в громадах є створення центрів культурного обслуговування, замість існуючих будинків культури. Центри культурних послуг слід створювати як багатофункціональні заклади культури просвітницького та дозвіллевого спрямування та мати сучасне матеріально-технічне забезпечення для надання якісних культурних послуг, консультацій тощо, для розвитку творчого потенціалу, забезпечення неформальною освітою та спілкуванням місцевих мешканців. Робочі зони центрів мають бути спроектовані відповідно до потреб та інтересів місцевої громади, а серед напрямків можуть бути кінотеатр, бібліотека, клубна діяльність, позашкільна мистецька освіта, молодіжні центри, організація публічних просторів для спілкування та майданчиків для проведення культурно-розважальних заходів. Відмінними рисами центрів культурних послуг є швидке реагування на культурні потреби, співпраця та центр розвитку культури в громаді, платформа для формування основ економічного розвитку [74].

Проте в останні роки в Україні скорочувалася базова мережа закладів культури, особливо в сільській місцевості, тим самим знижувався рівень доступу до культурних послуг, уповільнювалася модернізація матеріально-технічної бази закладів культури. Хоча доходи територіальних громад з 2014 року зросли в чотири рази, але видатки місцевих бюджетів на оновлення матеріально-технічної бази, придбання обладнання довгострокового користування, на капітальні ремонти закладів культури, становили не більше 3% від загального обсягу фінансування [89].

Наприклад, за даними Мінкульту, лише 40% закладів культури, що перебувають на балансі громад, мають задовільний матеріально-технічний стан. При цьому наразі відсутній постійний моніторинг стану закладів культури, хоча в рамках реформи має проводитись інвентаризація та оцінюватися якість надання послуг закладами культури [45].

Водночас більшість будинків культури та сільських клубів не ремонтувалися в останні десятиліття, а тому потребують комплексних ремонтних робіт та оновлення матеріально-технічної бази. Відповідно ці витрати є непосильними для бюджетів новостворених громад, а враховуючи, що культура за «залишковим принципом» фінансувалася, тому кошти продовжують виділятися на вирішення найнагальніших проблем громад. А ті гранти, які були отримані, в рамках реформи, громадами, були витрачені на ремонт дорожнього покриття, оновлення комунальних об'єктів та благоустрій територій. Як наслідок, менш спроможні громади не в змозі утримувати заклади культури та надавати якісні культурні послуги населенню, що може призвести до ліквідації закладів культури [6].

У дослідженні Т. Філіної також зазначається, що основною проблемою, з якою зіткнулися громади, стала:

- застаріла інфраструктури та низька енергоефективність закладів;
- витрати коштів на капітальні ремонти, на оновлення матеріально-технічної бази, для непосильними для бюджетів новостворених територіальних громад, зокрема сільських закладів культури. Крім того, переважно гроші витрачаються на благоустрій територій, ремонтні роботи тощо, через що деякі територіальні громади не мають можливості утримувати заклади культури та надавати культурні послуги, що негативно впливає на вільний доступ до культурних благ та задоволення культурних потреб населення. У зв'язку з цим Т. Філіна окреслила основні проблеми, пов'язані з децентралізацією культурного сектору:

- закриття закладів культури;
- скорочення кваліфікованих фахівців у сфері культури;
- недофінансування закладів культури в деяких ОТГ;
- неналежне збереження історико-культурної спадщини;
- втрата регіональних народних традицій [76, с. 257].

Однак, за словами Т. Філіної, основною проблемою, що вплинула на заклади культури на рівні ОТГ в останні роки, стало призупинення роботи під

час пандемії COVID-19. У березні 2020 року діяльність закладів культури, була повністю призупинена і лише згодом почала відновлюватися, трансформуючи свою діяльність у дистанційні форми, що негативно вплинуло на доступ до культурних послуг та задоволення культурних потреб населення. Однак досвід організації дистанційних заходів став важливим для розвитку нових послуг та реалізації інноваційних проєктів. У свою чергу, використання інформаційних технологій позитивно вплинуло на представлення закладів культури в Інтернеті, надало можливість споживачам культурних послуг стежити за новинами культурного життя місцевих громад та брати участь у реалізації культурно-мистецьких проєктів [76, с.257].

Втім пандемія загострила проблему забезпечення закладів необхідними технічними засобами для дистанційного або змішаного формату роботи, внаслідок чого деякі громади виявилися практично неспроможними самостійно забезпечувати заклади культури. Водночас заклади культури, розташовані в селах з дуже малою кількістю населення, можуть бути ліквідовані за рішенням громади [45].

Ще однією серйозною проблемою, з якою стикаються заклади культури на всіх рівнях, є втрата фахівців, оскільки працівники культури виїжджають в інші, більш безпечні регіони України та за кордон. А тому, на думку Т. Філіної, за цих умов особливого значення набуває політика лідерства громад у питаннях повноважень, фінансування та матеріально-технічного забезпечення закладів культури, а також реалізації інноваційних культурно-мистецьких проєктів, здатних задовольнити культурні потреби великої кількості споживачів, будучи при цьому фінансово невитратними для бюджетів громад [76, с.257].

Регіональні заклади культури зіштовхуються з так званим «кадровим голодом», оскільки низька заробітна плата та відсутність професійних перспектив у сільській місцевості не сприяють залученню кваліфікованих кадрів до роботи. За словами В. Баласанян, у найбільш спроможних територіальних громадах, а також у населених пунктах, які стали центрами громад, часто є щонайменше одна команда, що складається з директора, художнього керівника

та керівників клубів, які організують культурне життя громади. Натомість у невеликих селах будинки культури та сільські клуби тримаються на ентузіазмі однієї людини, яка працює на цій посаді все життя і одночасно є директором, художнім керівником, завідувачем усіх клубів, а іноді й технічним працівником [6].

Проте, із початком військової агресії Росії в Україні, в лютому 2022 року, заклади культури на всіх рівнях зазнали значних втрат і отримали на 30-40% менше фінансування. У перші кілька місяців вся культурна діяльність була призупинена, і лише з 1 квітня 2022 року поступово відновилася культурно-дозвіллева робота. Однак на Сході та Півдні України значна кількість закладів культури була зруйнована або працює в обмеженому режимі. Кожен заклад культури розробив власний алгоритм роботи, але заходи в цих закладах відбуватимуться відповідно до вимог воєнного стану [73].

На відносно безпечних територіях заклади культури працюють понаднормово, часто виконуючи не лише свої основні завдання з надання культурних послуг та задоволення культурних потреб громади, а й стають гуманітарними центрами, які координують роботу місцевих громад з надання допомоги ВПО та постраждалим від бойових дій [76, с.257].

На сьогодні клубні заклади, зокрема будинки культури та сільські клуби, залишаються основними осередками культурного життя в сільській місцевості і дуже часто є єдиним місцем відпочинку та творчого розвитку для дітей і дорослих. Мережа клубних закладів у сільській місцевості до повномасштабного вторгнення налічувала понад 16 000 закладів, 80% з яких сільські клуби, де функціонували різноманітні гуртки, найчастіше вокальні, хореографічні, театральні та художні. Згідно з опитуванням, наприклад, лише 27% українців вважають, що діти в їхньому селі мають достатньо можливостей для творчого розвитку. При цьому мешканці великих міст більш схильні позитивно оцінювати ці можливості, ніж мешканці сіл [6].

Проте наразі у сільській місцевості майже 60% клубних та бібліотечних закладів перебувають в аварійному стані та мають потребу у негайному ремонті,

а майже у 40% сільських закладів культури відсутня система опалення, а температура у приміщеннях не відповідає санітарним нормам, оскільки лише одна кімната опалюється піччю, буржуйкою або камином, що вважається нормою, а керівники звітують про правильну температуру повітря в приміщеннях. Це призводить до сирості, плісняви та руйнації будівель та має негативний вплив як на якість культурних послуг, які надаються населенню, так і на здоров'я працівників та відвідувачів [89].

Наприклад, за даними моніторингу, проведеного Профспілкою працівників культури України станом на січень 2022 року, заклади культури в сільській місцевості майже не опалювалися. Наприклад, у Запорізькій області будинки культури опалювалися частково, а в усіх селах територіальних громад не опалювалися взагалі. На підконтрольній території Луганської області, 180 закладів культури не опалювалися, тобто 33% від загальної кількості, а 45 закладів культури (9%) використовували електричне опалення. У Кременецькій територіальній громаді Тернопільської області не опалюються 12 з 29 приміщень, у Таращанській територіальній громаді Київської області опалюються лише міські заклади культури, у Тетіївській громаді опалюються лише 5 з 30 бібліотек, а з 29 приміщень опалюються лише 3. У Хмельницькій області 60% закладів не опалюються. Рекордсменом з відсутності опалення є Чернівецька область, де до 80% клубів та бібліотек у територіальних громадах наразі не опалюються [89].

Незважаючи на те, що реформа децентралізації триває вже певний час, заклади культури в громадах все ще потребують вдосконалення культурних послуг та системи фінансування. Серйозною проблемою для громад є брак кваліфікованих кадрів в системі управління культурним сектором. У сільській місцевості клуби та культурно-дозвілєві центри є чи не єдиним місцем творчого розвитку для мешканців громади, але постійне недофінансування матеріально-технічного оновлення та нестача кваліфікованих кадрів з відповідною освітою, призвели до скорочення, а в деяких громадах і до припинення діяльності будинків культури [74].

У свою чергу, необхідно постійно аналізувати потреби мешканців у культурних послугах, щоб надані пропозиції могли бути враховані у стратегічному плані розвитку культурної мережі громади.

На думку Ю. Назаренко, при задоволенні культурних потреб має враховуватися цінність та користь культурної послуги для населення громади, так як культурні центри зможуть задовольнити різноманітні їх потреби, створити простір для культурного дозвілля. Однак слід також проаналізувати та врахувати думку населення щодо необхідності модернізації інших культурних закладів у громаді. Нині реформа культурних послуг лише розпочалася і була законодавчо закріплена, але вже відчувається нестача короткострокового та довгострокового прогнозу, який би враховував всі існуючі ризики та проблеми [45].

Між тим, на формування культурних потреб впливає культура пізнання, самовираження і спілкування, а їх задоволення вказує на свідоме ставлення людини до навколишнього світу, матеріальних і духовних цінностей тощо. Споживання культурних продуктів характеризується соціально-психологічними особливостями та виокремлюють культурні потреби, які є пріоритетними для даної людини. На задоволення культурних потреб впливають духовні і матеріальні можливості людини та норми суспільства, тому дослідники виділяють такі характеристики культурних потреб:

- їх важко ідентифікувати, так як вони є переважно духовними потребами;
- вони є індивідуальними, так як виражаються по-своєму у кожній людині;
- вони є «необов'язковими» і можуть бути необмеженими тощо [79, с.231].

Т. Філіна зазначає, що медіа, які присутні у повсякденному житті сучасної людини, мають як позитивний вплив на формування культурних потреб, так як сприяють міжкультурній комунікації, роблять культурні продукти доступними для різних верств населення тощо, та і негативний, так як комерціалізація медіа призводить до втрати здатності до самостійного вибору і споживання культурних продуктів, тим самим змушують орієнтуватися не на власні потреби, а на продукти, запропоновані медіа, які не завжди є культурними цінностями суспільства. У свою чергу, масова культура впливає на смаки та орієнтує сучасну

людину в процесі формування культурних потреб і, як наслідок, виникає небезпека нав'язування неякісних культурних продуктів [79, с.231].

У сучасній Україні існують проблеми, які мають вплив на формування культурних потреб людини. До таких проблем можна віднести:

- недостатнє фінансування культурного сектору;
- недостатнє впровадження програм розвитку культури на місцевому рівні;
- недостатня кількість закладів культури та їх територіальна віддаленість від споживачів;
- низький рівень доступності інформації від закладів культури;
- нестача фінансів.

Крім того, в українському культурному просторі існує низка проблем, пов'язаних зі споживанням культурного продукту, а саме:

- надання переваги культурним продуктам, що транслюються ЗМІ;
- вибір на користь іноземного культурного продукту;
- свідома відмова від вітчизняного виробника культурного продукту;
- нерівність в умовах споживання культурного продукту;
- дефіцит вільного часу [79, с. 231].

Слід враховувати, що на сучасному етапі культурно-дозвілєві пріоритети людей змінюються під впливом глобалізаційних процесів та культурної політики держави, що впливає на вибір культурних продуктів. Культурний продукт має сукупність певних властивостей, створює культурну або естетичну цінність і має певні відмінності, які відрізняють його від інших видів товарів і послуг. Найважливішими з них є такі:

- його можна відчутти безпосередньо в процесі його споживання;
- вони створюються людиною, тобто є результатом діяльності творця [77, с. 446].

На думку Т. Філіної, талант є важливим у процесі створення культурних продуктів, що відрізняє від продуктів масового споживання, тих, що виробляються масовою культурою, і можуть бути виражені:

- у формі певної культурної цінності або артефакту;

- у формі товару;
- у формі послуги;
- у поєднанні вищезазначених видів культурного продукту [77, с.446].

Між тим, реформа у сфері культури є однією з найменш помітних під час війни. Саме зараз триває її ключовий етап, а саме реформування базової мережі закладів культури на рівні громад та створення центрів культурних послуг. Відповідно культурний продукт не з'являється сам по собі, над його створенням та збереженням працює ціла мережа інституцій, що належать громаді на місцевому рівні [25].

За останні роки низька заробітна плата, неповна зайнятість та застаріла матеріально-технічна база сільських бібліотек і клубів призвели до зниження соціального престижу професії працівника культури, що значно ускладнило залучення молоді та висококваліфікованих працівників до роботи в сільських закладах культури, призвело до старіння кадрів та зниження рівня їх професіоналізму.

Головним завданням у сфері розвитку персоналу в культурному секторі так і залишається:

- покращення системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів з урахуванням реальної потреби;
- запровадження нових форм підготовки кадрів на основі поєднання державного, спонсорського, меценатського фінансування;
- підвищення престижу культурно-освітніх професій;
- запровадження нових і сучасних форм підготовки кадрів з використанням дієвого практичного досвіду;
- оновлення законодавчої та нормативно-правової бази з урахуванням специфіки освіти у сфері культури;
- посилення соціального захисту педагогічних працівників закладів культурно-мистецької освіти;
- розробка та видання сучасних підручників і посібників для мистецьких навчальних закладів [70, с.53].

Необхідно також підвищувати престижність професії клубного працівника в очах молоді, тому, крім традиційних матеріальних і моральних стимулів, слід вжити таких заходів:

- реалізувати програму надання службового житла;
- налагодити прямі договірні відносини зі спеціалізованими навчальними закладами, які готують фахівців;
- організувати цільовий набір студентів;
- практикувати проходження практики в сільських клубах під час навчання у вищому навчальному закладі, технікумі чи професійно-технічному училищі [70, с. 53].

Значно полегшити роботу закладів культури в громадах могли б державні дотації. Наприклад, держава надає дотації на медичну та освітню сферу, щоб громади могли реалізовувати свою компетенцію у наданні медичних та освітніх послуг. Фінансування ж культури відбувається повністю з місцевого бюджету. Тому, на думку Н. Федіної, доцільно було б запровадити державні субвенції на підтримку та розвиток культурних центрів у територіальних громадах [74].

Отже, в сільській місцевості заклади культури переважно є єдиним місцем творчого розвитку для мешканців громади, але постійне недофінансування матеріально-технічного забезпечення та брак фахівців призвели до скорочення, а в деяких громадах і до припинення діяльності будинків культури. Виявилось, що територіальні громади сільських та селищних рад не в змозі забезпечити всі умови для повноцінного функціонування закладів культури та надання культурних послуг мешканцям громади. Як наслідок, незадовільний стан матеріально-технічної бази, зокрема сільських клубів та бібліотек, не відповідає сучасним вимогам надання культурного обслуговування і потребує модернізації.

2.2. ПРОЄКТ МЕНЕДЖМЕНТ В ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ КУЛЬТУРИ

Внаслідок останніх подій в Україні було завдано удару по всіх сферах, але сфера культура постраждала найбільше, тому нині все зосереджено на кризі,

спричиненій війною. Досвід карантину та війни спонукає до аналізу можливостей, недоліків та переваг переходу в онлайн, важливості гнучкості та адаптації до мінливих реалій і кризових ситуацій, а також створення якісних культурних продуктів, послуг і правильної комунікації з аудиторією, враховуючи зміни та виклики. Поступово заклади перейшли в онлайн, тим самим лекції, дискусії та конференції проводять у Zoom, YouTube, Facebook та інших сервісах відеоконференцій. На думку І. Свирид, онлайн-присутність ще донедавна була інновацією, а вже на сьогодні є нормою, а на завтра стане обов'язковим елементом, так як вже сформувалися певні звички. Споживачі культурних продуктів, послуг налаштовані, що вони будуть доступними онлайн і в подальшому у тому чи іншому форматі, тому фахівці закладів культури оцінили це як можливість розширити свою аудиторію. Частина найбільш лояльної аудиторії залишиться, незважаючи на всі труднощі та перешкоди, але частину заклад неодмінно втратить на цьому шляху, і цю втрату потрібно швидко надолужувати. У цьому напрямку заклади систематично ведуть сторінки в соціальних мережах, інформують своїх підписників про проекти, публікують пости на відповідну тематику, проводять онлайн-трансляції, опитування та інші інтерактивні заходи [68, с. 179].

Світове співтовариство та міжнародні інституції розробили спеціальні грантові програми для подолання наслідків COVID-19, але водночас продовжують діяти і непандемічні програми, зокрема «Креативна Європа», конкурси якої тривають постійно. Практичний досвід показує, що європейські культурні мережі мають чітку спеціалізацію та беруть участь у спільних міжсекторальних проєктах. Реалізація спільних міжнародних культурних проєктів, зокрема в рамках програми «Креативна Європа», відіграє важливу роль у відносинах між Україною та ЄС, а тому бере участь у реалізації європейських культурних проєктів, що сприяє пошуку партнерів в інших європейських країнах та взаємодії з ними в рамках європейських мереж і платформ, тим самим культурному розвитку суспільства, виходу закладів культури на якісно новий рівень. В сучасних умовах через підтримку грантів надається допомога закладам

культури, зокрема у наданні відповідних послуг населенню, що демонструє низка успішно реалізованих проєктів [15, с.52].

Слід зазначити, що деякі помітні проєкти були відкладені на невизначений термін або реалізуються в онлайн-режимі. Втім, керівники закладів культури та проєкт менеджери знаходять інші способи заробляти гроші для своїх установ. Як зазначає І. Свирид, кожна глобальна криза змінює світ, а культура та мистецтво є першими, кого це торкається. У житті сучасної людини відбулися значні зміни, а саме робота і навчання в укриттях та життя онлайн стають нормою, змінюються звички і світогляд, тим самим люди стають більш обережними, але при цьому можуть спробувати те, на що раніше не наважилися [68, с.178].

Між тим, практика впровадження та реалізації культурних проєктів останніх років свідчить про ефективність цієї форми соціокультурної діяльності. За кордоном існує значний досвід управління культурним сектором через проєктну діяльність, а їх дієвий практичний досвід можуть використовувати і вітчизняні заклади культури. При цьому інноваційні проєктні технології, що використовуються в процесі реалізації культурно-мистецьких проєктів, дають змогу:

- виявити культурні потреби;
- розширити цільову аудиторію;
- активізувати зворотній зв'язок із суб'єктами культури;
- створити простір для культурної інформації та комунікації;
- підвищити загальну ефективність культурно-мистецької діяльності [15, с.47].

На сьогодні проєктний менеджмент надає можливості для реалізації ініціатив у різних сферах, у тому числі і у культурному секторі та вимагає пошуку нестандартних рішень, тим самим працівники закладів культури шукають бізнес-партнерів, розробляють та продають сувенірну продукцію тощо. Багато людей хочуть відчутти і показати свою причетність до проблем, які піднімає проєкт чи заклад, а тому менеджери закладів культури дають їм таку можливість, а саме організовують тижневі вуличні проєкти, звертаються за

допомогою до громадськості і таким чином ці проєкти знаходять відгук у багатьох людей. Залишаються актуальними спільні кошти, підписки та інші форми краудфандингу. А в період роботи онлайн, спричиненої пандемією коронавірусу, почалося активне використання грантової підтримки, яка є інструментом для реалізації найрізноманітніших проєктів [68, с.178].

Будь-яка культурна ініціатива починається з проєкту, а тому І. Свирид зазначає, що важливо розуміти, чим проєкт відрізняється від процесу та роль проєктного менеджера, а тому важливо проводити межу між проєктом і процесом. Процес - це завдання, які ведуть до очікуваного результату, наприклад, управління командою, продаж квитків тощо. Основною характеристикою процесу є повторюваність, а результат процесу є передбачуваним. Проєкт, у свою чергу, - це перелік певних дій, які мають часові обмеження і спрямовані на досягнення певної мети [68, с. 179].

Термін «проєкт» означає «кинутий вперед», а минулі роки розглядався як розробка попереднього тексту закону, заходу, плану розвитку, кошторису витрат, запланованої діяльності тощо.

Проєкт у соціокультурній сфері - це особлива організаційна складова, яка уможливорює співпрацю з різними організаціями, залучення ресурсів тощо. На початковому етапі розробки проєкту важливо визначити ідею, актуальність та цільову аудиторію проєкту, а також правильно сформулювати мету, завдання та ефективні шляхи їх досягнення. Кожен проєкт має бути спрямований на вирішення конкретної проблеми та на конкретну аудиторію. У свою чергу, проєктний менеджмент - це організаційна діяльність, спрямована на розробку всіх етапів проєкту, що призводить до ефективного вирішення поставлених завдань і є формою регулювання культурно-мистецьких процесів [68, с. 180].

Основними характеристиками проєкту є:

- фіксованість початку проєкту та його завершення, тобто обмеженість часу на його реалізацію;
- ресурси для реалізації проєкту є обмеженими;
- проєкт не повторюється після його завершення;

- проєкт спрямований на управління змінами;
- результат проєкту непередбачуваний і завжди унікальний.

Проєкт, на відміну від процесу, завжди має високий ступінь невизначеності, навіть якщо він складається з заздалегідь відомих процесів, таких як створення сервісу продажу квитків, набір проєктної команди тощо. Розбудовуючи процес реалізації проєкту важливо акцентувати увагу на:

- часі, який завжди обмежений у проєкті;
- змісті проєкту, а саме завданнях проєкту та його наповненні;
- вартості, а саме ресурсному забезпеченні проєкту;
- якості [68, с. 179].

Однак, як зазначає І. Свирид, якщо усунути хоча б одну з цих позицій, то це потягне за собою інші. Наприклад, якщо проєкт необхідно завершити швидше, то зміст проєкту буде скорочено, кількість заходів зменшиться, а якщо кількість заходів збільшиться, то збільшиться бюджет, тобто в проєкті з'являються обмеження, а управління цими обмеженнями для досягнення результатів є завданням менеджера проєкту [68, с. 179].

Проєктний менеджер не завжди має велику команду, а тому працівник закладу культури часто не лише володіє різноманітними навичками, але й є багатофункціональним працівником. Основні функції проєктного менеджера охоплюють всі процеси, які відбуваються в проєкті, в тому числі:

- управління комунікаціями, як внутрішніми, так і зовнішніми;
- впровадження різних видів і форм звітності;
- управління командою, а це формування команди, організація роботи, мотивація;
- управління стейкхолдерами - від партнерів та спонсорів до ЗМІ та органів влади;
- управління часом, а саме дотримання дедлайнів, моніторинг загального графіку проєкту;
- управління витратами, а це все, що стосується фінансових ресурсів проєкту;

- управління якістю, що передбачає моніторинг і контроль;
- управління ризиками, передбачає аналіз ризиків, стратегія управління ризиками;
- моніторинг та контроль виконання проєкту [68, с. 179].

Основними характеристиками проєктного менеджера є лідерські якості, аналітичні здібності, самоорганізація тощо, а також знання загального менеджменту та проєктної діяльності, розуміння специфіки креативних індустрій, вміння працювати з людьми та вести переговори тощо. А тому, на думку І. Свирид, для того, щоб проєктний менеджмент в Україні мав міцний фундамент, потрібно вирішити багато проблем, серед яких:

- брак знань;
- брак згуртованості;
- нерозуміння важливості комунікації [68, с. 180].

У свою чергу, І. Свирид підкреслює, що вивчення проєктного менеджменту в культурі дає можливість краще зрозуміти контекст і поле діяльності, що в майбутньому надасть переваги на культурно-мистецькому ринку та забезпечить стабільність закладу культури. Управління культурними проєктами відкриває можливості для реалізації культурних ініціатив, так як допомагає генерувати бізнес-ідеї, виходити за межі звичного та знаходити нестандартні рішення проблем. Проєкт передбачає використання методів, засобів і форм соціокультурної діяльності із залученням івент-менеджменту та технологій зв'язків з громадськістю [68, с. 180].

На реалізацію проєкту необхідно залучати додаткові кошти, які можна отримати і через подачу грантової заявки, які надаються на реалізацію проєкту на безповоротній основі, але з обов'язковим про їх використання та результати реалізації проєкту. У свою чергу, гранти надаються в рамках грантової програми, яка відображає план заходів з організації цільового фінансування проєктів, що здійснюється на конкурсній основі. Грантові програми можуть бути як постійними, тобто проєкти приймаються до розгляду в поточному році, так і періодичними, тобто розглядаються впродовж певного періоду часу, а брати

участь у конкурсі можуть зареєстровані громадські організації, муніципальні та державні установи, творчі колективи та фізичні особи [68, с. 181].

Однак з початком військової агресії Росії в Україні, в лютому 2022 року, заклади культури одними з перших перейшли на інший формат роботи, зокрема зосередили свою діяльність на роботі з дітьми та дорослими з окупованих територіях, почали проводити курси української мови, надавати психологічні консультації для всіх бажаючих, організовувати книжкові виставки та тематичні поетичні читання, проводити майстер-класи тощо.

Іншими словами, більшість українських закладів культури та їх фахівці змінили свою діяльність на надання безпосередньої допомоги членам своїх місцевих громад, роботу з внутрішньо переміщеними особами, культурну дипломатію, підтримку захисників України, збереження культурної спадщини тощо. Саме тому у грудні 2023 року було оголошено конкурс на пітчінг «Культурні понеділки», які сприяли отриманню стипендій на реалізацію проєктів для діячів культури, через серію комплексних подій. Проєкт мав на меті підтримати ініціативи у різних культурних сферах та надати можливість культурним активістам обговорити виклики та можливості, співпрацю та взаємодію [15, с.50].

Культурні проєкти також можна подавати на часткові гранти, які призначені для організацій громадянського суспільства, що працюють у сфері культури, культурних інституцій, представників культурного сектору тощо. Проєкти, подані на часткові гранти, повинні мати на меті:

- продовження культурного життя;
- розвиток, зокрема соціально-економічний, громадянський тощо.

Між тим, в Україні є потреба у модернізації системи підготовки фахівців у сфері соціокультурного менеджменту, зокрема проєктного менеджменту, оскільки сучасний менеджмент поєднує культуру, бізнес та освіту, а отже вимагає певних знань та навичок.

Сучасні менеджери повинні володіти певними знаннями та практичними навичками впровадження інновацій. За останні роки в Україні було організовано

чимало навчальних курсів з проєктного менеджменту та фандрейзингу як для державних, так і для приватних закладів культури, внаслідок чого менеджери бібліотек, музеїв та клубів почали подавати заявки на отримання грантів на реалізацію проєктів, багато з яких були успішними та реалізованими.

У свою чергу, в Україні функціонує львівська громадська організація Центр культурного менеджменту, заснована у 2002 році, яка спрямовує свою діяльність на професійний розвиток працівників культури та співпрацю між ними, а також реалізує різноманітні культурні проєкти. Наприклад, у 2010-2013 роках, за підтримки Європейського культурного фонду, центр координував створення Української культурної мережі, яка б допомагала розвивати співпрацю між професіоналами культурного менеджменту, митцями, журналістами та всіма зацікавленими сторонами. Було реалізовано низку корисних проєктів, серед яких проєкт «Резиденції культурних менеджерів» (2013 р.), який був реалізований в одинадцяти містах України, основними завданнями якого стало розширення професійних зв'язків, налагодження співпраці між культурними організаціями та створення професійної мережі культурних менеджерів, підтримки мобільності та обміну досвідом культурних менеджерів тощо [15, с.56].

Наприклад, нині центр приймає заявки на програму «Креативні продюсери» (2023-2024 рр.), яка пропонує можливості професійного розвитку від Британської Ради для продюсерів з Вірменії, Азербайджану, Грузії, Казахстану, Туреччини, України, Узбекистану та Західних Балкан, в рамках якої учасники працюватимуть з відомою продюсерською агенцією Curated Place (Великобританія) [15, с.56].

Проте Creative Management Camp став одним із найкращих освітніх стартапів. Наприклад, у 2016 році команда Конгресу Активістів Культури в якості менторів та викладачів долучилася до тримісячного навчального курсу для менеджерів культурних проєктів під назвою Creative Management Camp, який базувався на трьох принципах:

- спілкування з топовими представниками креативних індустрій, аналіз кейсів та стажування;
- сучасна теорія та інтенсивна практика з управління проєктами, організації подій та розвитку бізнес-теорії;
- практика генерації ідей, робота в команді, індивідуальні завдання [15, с.57].

Курс передбачав інтенсивне навчання, з проходженням 10 етапів створення культурного проєкту, з ознайомленням інсайдерських кейсів, зокрема проєктними. Варто зазначити, що вже через місяць після запуску Creative Management Camp був номінований на премію Grant's Golden Aristocrat як один з найкращих освітніх стартапів 2015 року, оскільки отримав багато позитивних відгуків від професіоналів сфери культури, а також від таких ЗМІ, як Platforma, Chernozem, The People, Радіо Сковорода, Радіо Аристократи та Громадська культура [15, с.57].

Між тим, в Україні почали з'являтися проєкти неформальної освіти, які заповнюють прогалини у формальній освіті. Наприклад, у лютому 2019 року Інститут культурної стратегії та Strefa Kultury Wrocław підписали меморандум про співпрацю і таким чином запустили навчальну програму підвищення кваліфікації Lwowto для менеджерів культури, яка базується на трьох основних напрямках: майданчики, фестивалі та програми, що включають подієву, освітню і грантову складову та компоненти розвитку громад.

Програма реалізується у два етапи, а саме у Вроцлаві та Львові і включає зустрічі з експертами у сфері культури, семінари та воркшопи, а також публічні освітні заходи, спрямовані на професійне культурне середовище [15, с.58].

Для вирішення проблеми, яка пов'язана з браком професійного менеджменту в культурному секторі, були реалізовані освітні проєкти, зокрема безкоштовні онлайн-курси, що розпочалися в лютому 2022 року, що включають:

1. Arts and Culture Strategy at the University of Pennsylvania - безкоштовний курс (5 тижнів) на глобальній платформі Coursera. Основна мета програми полягає в тому, щоб:

- навчити керівників менеджерити свої заклади та забезпечувати їх сталий розвиток;
- навчити їх балансувати між економічними вигодами та цінностями;
- навчити їх знаходити свою місію та місце на ринку;
- навчити зацікавлювати стейкхолдерів та знаходити кошти для своєї організації тощо.

2. «Проектний менеджмент у культурі» від Culture & Creativity та House of Europe - міні-курс, запущений на сайті, створеному в рамках програми ЄС з підтримки культури в країнах Східного партнерства, який має 6 вступних лекцій з розробки культурних проєктів від команди фахівців.

3. The Cycle від Мерілендського університету - курс на Coursera, який викладають професори Університету Меріленда про ефективне управління культурно-мистецькими організаціями, зокрема про створення стратегій та переваги довгострокового планування для організації; що таке програматік та як працює маркетинг в інституціях; як створити сильну спільноту та ефективно залучати кошти.

4. «Написання проєктних заявок» від Culture & Creativity - ресурс Culture & Creativity розробив курс лекцій, присвячений вибору та аналізу ключової проєктної проблеми, цілей, завдань та результатів культурного проєкту.

5. Arts and Heritage Management від Університету Бокконі - курс розрахований на людей, які вже працюють у великих інституціях, таких як музеї, арт-центри тощо, а основними темами програми є співпраця менеджера і куратора, проблеми, з якими зіштовхуються інституції сьогодні, комунікація зі спільнотами та аудиторією [15, с.58].

Проте, одним з інструментів професіоналізації, зокрема менеджерів культури, є мапа компетенцій, розробка якої відбулася в рамках проєкту «Сила тут», що реалізується за підтримки Європейської Комісії. Мапа компетенцій є візійним визначенням кваліфікації конкретного фахівця, поділений на знання, навички та компетенції, тобто перелік вмінь, необхідних менеджерам культури

для ефективної роботи, що допоможе менеджерам культури структурувати свій професійний розвиток [15, 59].

Реалізацію проєкту «Сила тут: Стала багатоцентрова культурна екосистема» було розпочато у грудні 2021 року, але через масштабне вторгнення Росії в Україну початковий план проєкту було змінено. Впродовж багатьох років «Інша Освіта» обирає для своїх культурно-освітніх проєктів регіони, села та містечка, віддалені від класичних «культурних столиць».

Цілями та напрямками проєкту стало:

- підтримка та збереження культурної спадщини на територіях, що постраждали від військових дій;
- екстрена допомога працівникам культури, їхнім сім'ям, організаціям ;
- підтримка діяльності митців та підтримка презентації українського мистецтва за кордоном;
- підтримка досліджень та аналізу локального культурного контексту;
- підтримка сталого розвитку організацій громадянського суспільства [15, с.59].

У період 2022-2024 рр. «Інша Освіта» працювала над наступними програмами, спрямованими на посилення культурних акторів:

- «Сила тут: Жива культурна спадщина»;
- програма «Сила тут: культурний менеджмент»;
- програма «Сила тут: Локальне мистецтво» [15, с.59].

Отже, для сталого розвитку та вдосконалення практичної діяльності закладів культури клубного типу, важливим є проєктна діяльність, яка, зокрема допомагає оновлювати і впроваджувати інноваційні послуги, відповідно задовольняти культурні потреби мешканців та залучати додаткові кошти, що є вкрай важливим в сучасних складних умовах існування. Також на сьогодні, проєктна діяльність має стати основним видом діяльності клубних закладів в Україні, що, у свою чергу, допоможе позиціонувати громаду в її унікальних соціокультурних, етнічних, мистецьких та інших проявах.

ВИСНОВКИ ДО 2 РОЗДІЛУ

В Україні за останні роки зменшилася кількість закладів культури, особливо в регіонах, переважна більшість яких не ремонтувалися десятиліттями і потребують серйозних ремонтних робіт та оновлення матеріально-технічної бази, а тому ці витрати є непосильними для переважної більшості бюджетів регіональних громад. В попередні роки культура завжди фінансувалася за «залишковим принципом», а тому і нині кошти продовжують виділятися на вирішення найнагальніших проблем громад. Як наслідок, менш спроможні громади не в змозі в повному обсязі фінансувати заклади культури та надавати якісні культурні послуги населенню, що у свою чергу може призвести до закриття закладів культури.

У свою чергу, дослідники виділяють проблем, які пов'язані з децентралізацією культурного сектору, серед яких закриття, недофінансування закладів культури в деяких територіальних громадах, скорочення кваліфікованих фахівців, неналежне збереження культурної спадщини тощо. А також вплив пандемії COVID-19, яка спричинила перехід на дистанційні форми, що негативно вплинуло на доступ до культурних послуг та задоволення культурних потреб населення та військова агресія Росії на території України, внаслідок чого культурна діяльність була призупинена, і лише згодом поступово відновилася діяльність, з урахуванням вимог воєнного стану. В сучасних умовах заклади культури працюють понаднормово, часто стають гуманітарними центрами, які координують роботу місцевих громад з надання допомоги переселенцям, постраждалим від бойових дій та допомагають ЗСУ.

І хоча реформа децентралізації триває вже певний час, заклади культури в територіальних громадах все ще потребують оновлення культурних послуг та вдосконалення системи фінансування.

Наразі місцеві громади намагаються створювати інтерактивні громадські простори нового покоління, перетворюючи старі сільські клуби з бібліотеками

на сучасні мультимедійні сервісні центри, а відтак розробляють проєкти для отримання грантів на їх реалізацію.

Практика впровадження та реалізації культурних проєктів показує ефективність цієї діяльності, а інноваційні проєктні технології, що використовуються в процесі реалізації культурно-мистецьких проєктів, дають змогу виявити культурні потреби, розширити цільові аудиторії, підвищити загальну ефективність культурної діяльності тощо.

Між тим, в Україні є потреба у модернізації принципів, методів, форм підготовки фахівців у сфері соціокультурного менеджменту, зокрема проєктного менеджменту. За останні роки в Україні було організовано чимало навчальних курсів з проєктного менеджменту та фандрейзingu, внаслідок чого менеджери бібліотек, музеїв та клубів почали подавати заявки на отримання грантів на реалізацію проєктів, переважна більшість яких стали успішними та були реалізованими.

Втім, одним з інструментів професіоналізації, зокрема менеджерів культури, є мапа компетенцій, яка є візійним визначенням кваліфікації конкретного фахівця, поділений на знання, навички та компетенції, яка може допомогти менеджерам культури структурувати свій професійний розвиток.

**РОЗДІЛ 3. ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДІВ
КУЛЬТУРИ КЛУБНОГО ТИПУ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ
(на прикладі комунального закладу «Центр культури і дозвілля»
Піщанської селищної ради)**

**3.1. СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК КОМУНАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ
«ЦЕНТР КУЛЬТУРИ І ДОЗВІЛЛЯ» ПІЩАНСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ**

У 2024 році комунальний заклад «Центр культури і дозвілля» Піщанської селищної ради буде відзначати своє 63-річчя, будівництво якого було розпочато у 1958 році, а закінчено – 22 листопада 1961 року.

У 1961 році клуб став Будинком культури, а отже, центром розвитку традицій, звичаїв, обрядів і загалом культури Піщанщини (див. додаток 1).

За роки існування закладу його робота була спрямована на подальший розвиток народної творчості, дозвілєвої діяльності, реалізацію платних послуг, заходів, передбачених державними та регіональними програмами.

Від 11 березня 2021 року рішенням №98, 6 сесії, 8 скликання Піщанської селищної ради «Про зміну засновника, назви та затвердження Статуту комунального закладу «Центру культури і дозвілля» Піщанської селищної ради» було змінено назву «Піщанський районний будинок культури» на комунальний заклад «Центр культури і дозвілля» Піщанської селищної ради». Загальний об'єм будівлі - 7584,0 куб. м.

На сьогодні в закладі працює 27 чоловік. До центру під'єднано 12 сільських клубних закладів - філій, в яких працює 15 чоловік. З них 12 – спеціально побудовані за призначенням, зокрема 11 – в сільській місцевості.

- Рудницький МК – філія КЗ «ЦКіД» - 1;
- Дмитрашківський СБК – філія КЗ «ЦКіД» - 1;
- Миролобівський СБК – філія КЗ «ЦКіД» - 1;
- Ставківський СБК – філія КЗ «ЦКіД» - 1;
- Яворівський СБК – філія КЗ «ЦКіД» - 1;

- Городищанський СБК – філія КЗ «ЦКіД» - 1;
- Рудницький СБК – філія КЗ «ЦКіД» - 1;
- Черноминський СБК – філія КЗ «ЦКіД» - 1;
- Попелюхський СК– філія КЗ «ЦКіД» - 1;
- Козлівський СК– філія КЗ «ЦКіД» - 1;
- Рибчанський СК – філія КЗ «ЦКіД» - 1;
- Дмитрашківський СК – філія КЗ «ЦКіД» - 1.

Комунальний заклад «Центр культури і дозвілля» та філії КЗ «ЦКіД»

Піщанської селищної ради мають 76 об'єктів дозвілля, серед яких:

- Кіноконцертні зали – 13 – 2716. 0 м. кв. (нараховує 3810 посадочних місць);
- Танцювальні зали – 10 – 762 м. кв.;
- Спортивні об'єкти – 3 – 260 м. кв.;
- Світлиці – 5 – 184 м. кв.;
- Кімнати для гурткової роботи – 45 – 27. 858 м. кв.

В тому числі комунальний заклад «Центр культури і дозвілля» Піщанської селищної ради має 15 об'єктів дозвілля:

- Кіноконцертні зали – 1 – 300. 9 м. кв. (нараховує 600 посадочних місць);
- Танцювальний зал – 1 – 95. 1 м. кв.;
- Спортивні об'єкти – 1 – 238 м. кв.;
- Світлиці – 1 – 75. 2 м. кв.;
- Кімнати для гурткової роботи – 3 – 57. 1 м. кв.

Також до об'єктів дозвілля де проходять культурно – масові заходи КЗ «ЦКіД» відносяться:

- стадіон – 1 – 18 000 м. кв.;
- меморіал – 1 - 8 000 м. кв.;
- площа біля КЗ «ЦКіД» – 1 – 400 м. кв.;
- площа будинку школярів та юнацтва – 1 – 140 м. кв.;
- актовий зал будинку школярів та юнацтва – 1 – 63. 8 м. кв.;
- актовий зал музичної школи - 1 – 56 м. кв.;

- великий зал селищної ради – 1 – 95 м. кв.;

- малий зал селищної ради – 1- 75 м. кв.

При КЗ «ЦКіД» та філіях КЗ «ЦКіД» працюють 66 клубних аматорських формувань в яких налічується 589 учасників, жінок нараховується – 377, з них дитячих формувань – 35.

В тому числі при комунальному закладі «Центр культури і дозвілля» працюють 14 клубних аматорських формувань в яких налічується 142 учасника, серед яких:

1. Народний аматорський інструментальний гурт «Смерека» КЗ «ЦКіД» Піщанської селищної ради, художній керівник Олександр Мізерій.

Колектив створено в 2002 році, а вже у 2009 році колективу присвоєно високе звання «народний аматорський». Всі учасники мають гарні вокальні дані та чудово володіють грою на музичних інструментах, а із творчістю колективу добре знайомі жителі багатьох областей України.

В 2023 році гурт займався благодійною діяльністю і виступив з 134 благодійними концертами в 9 областях України (Вінницька, Чернівецька, Житомирська, Київська, Черкаська, Кіровоградська, Миколаївська, Одеська, Хмельницька), зібравши для потреб ЗСУ – 1 478 000 грн. Також колектив прийняв участь в 5 заходах КЗ «ЦКіД» та в ярмарках благодійного проєкту «Піщанське тірамісу для ЗСУ». Всього в 2023 році відбулося 139 виступів ансамблю, обслужено 117 300 глядачів (див. додаток 2) [55].

2. Народний аматорський гурт весільних музик «Дебют» КЗ «ЦКіД» Піщанської селищної ради, художній керівник А. Кройтер. Всі учасники аматорського колективу володіють грою на музичних інструментах, мають хороші вокальні дані, а інструментальний гурт відіграє важливу роль у проведенні різних масових заходів та в культурному житті громади (див. додаток 3) [55].

3. Народний аматорський вокально – інструментальний ансамбль «Лаври» КЗ «ЦКіД» Піщанської селищної ради, художній керівник заслужений працівник культури України, заслужений діяч мистецтв Придністров'я Ф. Ущатовський.

Цей колектив є активним учасником різних культурно – мистецьких проєктів селищного, обласного, Всеукраїнського та Міжнародних рівнів. Солістки народного вокально – інструментального ансамблю «Лаври» ставали неодноразовими лауреатами всеукраїнських та міжнародних фестивалів – конкурсів. Відбулося 17 виступів колективу, з них 8 в онлайн режимі. Також колектив брав участь в різноманітних мистецьких заходах та благодійних концертах.

17 травня 2023 року в Іллінецькому міському будинку культури відбувся виступ лауреата Всеукраїнських та міжнародних фестивалів – конкурсів мистецтв ВІА «Лаври» з нагоди благодійної персональної художньої виставки «У моїм краю. Пейзажі Поділля» заслуженого працівника культури України Ф. Ущাপовського.

10 вересня 2023 року у музеї історії та етнографії Немирівщини відбувся виступ ВІА «Лаври» з нагоди благодійної персональної художньої виставки «У моїм краю. Пейзажі Поділля» Ф. Ущাপовського.

26 листопада 2023 р. відбувся ювілейний творчий вечір присвячений 50 – й річниці з часу створення колективу (див. додаток 4) [55].

4. Народна аматорська хорова капела «Діброва» ім. П.І. Муравського КЗ «ЦКіД» Піщанської селищної ради, художній керівник заслужений працівник культури України, заслужений діяч мистецтв Придністров'я Ф. Ущাপовський, диригент відмінник освіти України К. Семко. Хорова капела з великою творчою біографією, неодноразовий лауреат Всеукраїнських та Міжнародних фестивалів та конкурсів хорового мистецтва, неодноразовий учасник хорової асамблеї присвяченої Павлу Івановичу Муравському в м. Києві. Цей своєрідний колектив є візитівкою Піщанської громади, а солісти капели приймали участь у різноманітних мистецьких заходах та благодійних концертах для збору коштів на підтримку ЗСУ (див. додаток 5) [55].

5. Народний аматорський фольклорний ансамбль «Черемшина» КЗ «ЦКіД» Піщанської селищної ради, керівник О. Парашук. Колектив створено в 2003 році,

а всі учасники мають гарні вокальні дані, а з творчістю колективу добре знайомі жителі Піщанської громади та області.

15 березня 2023 року відбувся ювілейний творчий вечір присвячений 20 – й річниці з часу створення колективу.

В квітні 2023 року народний фольклорний ансамбль «Черемшина» прийняв участь в форматі онлайн у IV Міжнародному фестивалі – конкурсі «International competitio «spring star» (м. Рівне, мистецьке об'єднання «Муза»). Колектив продемонстрував високий рівень виконавської майстерності за що отримав звання Лауреата першого ступеня та золоті медалі.

5 листопада 2023 року відбувся благодійний концерт народного фольклорного ансамблю «Черемшина» з метою зібрати кошти на підтримку захисників. Під час концерту було зібрано кошти в сумі 9180 гривень, які були перераховані на рахунок благодійного фонду «Піщанські люди».

24 грудня 2023 року народний фольклорний ансамбль «Черемшина» спільно з народним інструментальним гуртом «Смерека» провели благодійний концерт для збору коштів на підтримку ЗСУ, де було зібрано та перераховано в благодійний фонд «Піщанські люди» кошти в сумі 9 511 гривень (див. додаток 6) [55].

6. Гурток художнього читання керівник режисер КЗ «ЦКіД» Піщанської селищної ради Н. Іллінська. Гурток працює понад десять років, а в основу занять гуртка покладена робота з поетичними та драматичними творами, з метою вивчення специфіки української мови і літератури, розвитку творчих здібностей людини. Впродовж року учасники гуртка працювали з творчістю сучасних українських поетів та письменників та були розроблені сценарії благодійних концертів що проходять з метою зібрання коштів на підтримку ЗСУ в КЗ «ЦКіД», зокрема використовуючи в своєму репертуарі твори сучасних авторів пов'язаних з військовими діями на території нашої держави. Керівник гуртка режисер КЗ «ЦКіД» Н. Іллінська - ведуча благодійних концертів народного інструментального гурту «Смерека» Піщанського КЗ «ЦКіД» керівник О. Мізерій. Впродовж 2023 року було проведено 134 концерти колективу в 9

областях України. Під час цих концертів було зібрано кошти у сумі 1 мільйон чотириста сімдесят вісім тисяч гривень, які були перераховані на рахунок благодійного фонду «Піщанські люди» та використано на підтримку захисників Піщанської та Студенянської громади [55].

7. Гурток драматичний дорослий. Керівник гуртка режисер КЗ «ЦКіД» Піщанської селищної ради Н. Іллінська. Його відвідує молодь та люди середнього віку. Впродовж року учасники гуртка проводили репетиції інсценівки до календарних та державних свят. Найцікавішими роботами були прологи до благодійних концертів на підтримку ЗСУ, до мітингів вшанування пам'яті загиблим Героям України.

В КЗ «ЦКіД» та філіях пройшов конкурс читців «Кобзар і Україна» присвячений 209 – й річниці з дня народження Т.Г. Шевченка. Переможці конкурсу прийняли участь в обласному конкурсі і результати учасників гідно підтверджують роботу театрального жанру в закладах культури громади. Н. Іллінська – режисер КЗ «ЦКіД» здобула 1 місце в обласному онлайн конкурсі читців «Кобзар і Україна» присвяченому 209 – й річниці з дня народження Т.Г. Шевченка[55] .

8. Хореографічний колектив «Невгамовні» КЗ «ЦКіД» Піщанської селищної ради, керівник І. Коцанюк. Цей колектив дитячий та поділений на три вікові групи старша, середня та молодша. Колектив є активним учасником всіх масових заходів, які проходять в КЗ «ЦКіД». В 2003 році колектив радував своїх глядачів виступами в форматі онлайн.

9. Гурток сольного співу КЗ «ЦКіД» Піщанської селищної ради, керівник Олександр Мізерій. В репертуарі народні та сучасні українські пісні, пісні українських композиторів різних жанрів, є активним учасником художньої самодіяльності та приймає участь в місцевих заходах, які проходять в сільських будинках культури та сцені КЗ «ЦКіД».

10. Дитячий гурток сольного співу КЗ «ЦКіД» Піщанської селищної ради, керівник О. Парашук. Учасники гуртка є постійними учасниками масових

заходів, які проходять в селищі, а також на сцені КЗ «ЦКіД». В репертуарі учасників дитячі українські пісні та українські народні пісні в сучасній обробці.

11. Вокальний ансамбль «Лебідки» КЗ «ЦКіД» Піщанської селищної ради, керівник О. Паращук. В репертуарі колективу твори сучасних та українських композиторів. Ансамбль є постійним учасником культурно – масових заходів в СБК – філіях та КЗ «ЦКіД».

12. Інструментальний дует «Дмитроград» КЗ «ЦКіД» Піщанської селищної ради, керівник О. Мізерій. В репертуарі колективу народні та українські пісні в сучасному аранжуванні. Систематично працює над вдосконаленням своєї художньо-виконавської майстерності. Приймає активну участь у всіх заходах КЗ «ЦКіД» та за його межами.

13. Інструментальний гурт «Дебют Бенд» КЗ «ЦКіД» Піщанської селищної ради, керівник А. Кройтер. В репертуарі колективу різножанрові твори українських народних та молдавських пісень, мелодії, марші, сучасні твори, твори відомих композиторів. Інструментальний гурт відіграє велику роль у проведенні різних масових заходів та в культурному житті громади.

14. Гурток шахово - шашковий КЗ «ЦКіД» Піщанської селищної ради, керівник О. Майківець [55].

При сільських закладах культури нараховується 2 аматорських клубних формувань, які мають звання «народний аматорський», а саме:

1. Народний аматорський чоловічий вокальний ансамбль «Співучі мисливці» Дмитрашківського СБК – філії КЗ «ЦКіД», художній керівник Ю. Луньов. В репертуарі колективу твори сучасних та українських композиторів. Ансамбль є постійним учасником культурно – масових заходів в СБК – філії КЗ «ЦКіД», неодноразово приймав участь в усіх масових заходах, які проводяться на сцені КЗ «ЦКіД». Ансамбль постійно працює над вдосконаленням виконавської майстерності та над розширенням свого репертуару.

У 2023 році народний аматорський чоловічий вокальний ансамбль «Співучі мисливці» прийняв участь в обласному онлайн – фестивалі ім.

Гната Танцюри, присвяченому 32 – й річниці Незалежності України «Старовинні історичні пісні».

Всього за 2023 рік було прийнято участь в 7 благодійних концертах на підтримку ЗСУ (див. додаток 7) [55].

2. Зразковий аматорський фольклорний дитячий ансамбль «Вітерець» Миролубівського СБК – філії КЗ «ЦКіД», художній керівник Н. Сличук. Колектив молодий, але показує гарні вокальні здібності. В репертуарі колективу українські народні пісні своєї місцевості та обробки українських народних пісень. Колектив приймає активну участь у масових заходах громади.

У 2022 році з нагоди відзначення 121 річниці від дня народження видатного земляка – фольклориста Г. Танцюри відбулася онлайн-презентація: «Українські народні пісні в записі фольклориста Г.Т Танцюри від народної співачки Явдохи Зуїхи» за участю провідних народних (зразкових) аматорських фольклорних колективів та окремих виконавців, де приймав участь зразковий аматорський дитячий фольклорний ансамбль «Вітерець» та був нагороджений перехідним кубком переможця та дипломом.

В 2023 році колектив брав участь в обласному святі «Різдвяне диво», в обласному онлайн - фестивалі великодніх гаївок «Веснянки співаємо – Перемогу закликаємо!», в обласному культурно-мистецькому фестивалі «Покоління незалежних» і в мистецькому проєкті «Колосок до колоска».

Колектив має не тільки великий спадок української пісні, а ще й зберігає українське традиційне вбрання. Тому окремі учасники ансамблю мали можливість представити Піщанську громаду в обласному онлайн - мистецькому проєкті «Подільські народні строї», продемонстрували традиційні костюми села на Обласному культурно – мистецькому фестивалі «Покоління Незалежних» (див. додаток 8) [55].

В Піщанській територіальній громаді нараховується 41 художників та майстрів мистецтв, з них 1 – носить звання «заслужений». В тому числі в смт. Піщанка: художників та майстрів мистецтв – 6, з них 1 – носить звання «заслужений».

Майстрині-вишивальниці (Г. Гринишина, О. Цимбаліста, В. Стоян) прийняли участь у культурно – мистецькій акції «Вишивана доля Вінниччини» де самі розробили ескіз та вишили рушник Піщанського району.

Разом з тим впродовж 2023 року КЗ «Центр культури і дозвілля» та філіями КЗ «ЦКіД» було проведено 429 заходів, кількість відвідувачів – 54 869, з них дітей 13 767, особи з інвалідністю - 213, 15 135 – пенсіонери, 37 801– жінки.

Комунальним закладом «Центр культури і дозвілля» було проведено 149 заходів, кількість відвідувачів – 33 028, з них дітей 6 460, особи з інвалідністю - 47, 9 760 – пенсіонери, 26 316 – жінки. У тому числі виставок творів мистецтва, 45 які відвідали 4 210 глядачів; з них 109 - діти, 54 - інваліди, 1 116 - пенсіонери, 2 410 - жінки.

В Піщанському КЗ «ЦКіД» на протязі 2023 року було проведено 1 виставку декоративно – прикладного мистецтва яку відвідали 40 глядачів; з них 10 - діти, 15 - пенсіонери, 32 - жінки.

17 травня 2023 року в м. Іллінці відбулося відкриття персональної художньої виставки заслуженого працівника культури України Ф. Ущатовського під назвою «У моїм краю». На виставці було представлено 28 робіт художника написані в різні роки. Домінуюче місце займають пейзажі рідного краю.

10 вересня 2023 року в музеї історії та етнографії Немирівщини відбулося відкриття благодійної персональної художньої виставки заслуженого працівника культури України Ф. Ущатовського, під назвою «У моїм краю. Пейзажі Поділля». На виставці було представлено 26 робіт художника написаних олійними фарбами в різні роки.

КЗ «Центр культури і дозвілля» та філіями КЗ «ЦКіД» було проведено вистави та концерти аматорських колективів – 193, кількість відвідувачів – 40 055, з них дітей – 8 549, особи з інвалідністю - 84, пенсіонери – 12 473, жінки – 29 575.

Комунальним закладом «Центр культури і дозвілля» було проведено вистави та концерти аматорських колективів – 133, кількість відвідувачів– 31

735, з них дітей – 6 240, особи з інвалідністю - 32, пенсіонери – 9 520, жінки – 25 400.

На високому рівні пройшли такі масові заходи:

- благодійний концерт на підтримку ЗСУ народного фольклорного ансамблю «Черемшина», під час концерту було зібрано кошти в сумі 9 180 гривень, які були перераховані на рахунок благодійного фонду «Піщанські люди»;

- благодійний концерт для збору коштів на підтримку ЗСУ фольклорного ансамблю «Черемшина» з народним інструментальним гуртом «Смерека» де було зібрано та перераховано в благодійний фонд «Піщанські люди» кошти в сумі 9 511 гривень;

- благодійний концерт на підтримку ЗСУ творчих колективів нашої громади, де було зібрано 6063 грн.

В 2023 році гурт займався благодійною діяльністю і виступив з 134 благодійними концертами в 9 областях України (Вінницька, Чернівецька, Житомирська, Київська, Черкаська, Кіровоградська, Миколаївська, Одеська, Хмельницька), зібравши для потреб ЗСУ – 1 478 000 грн.

Впродовж року КЗ «ЦКіД» також була проведена культурно – освітня робота, яка була запланована в річному плані роботи на 2023 рік в форматі онлайн в зв'язку з обмеженнями в проведенні масових заходів внаслідок повномасштабного вторгнення Російської Федерації.

В 2023 році вистав та концертів професійних колективів КЗ «ЦКіД» та філіями КЗ «ЦКіД» було проведено - 2, кількість відвідувачів – 165, з них дітей – 130, особи з інвалідністю - 0, пенсіонери – 15, жінки – 94.

Інші культурно – освітні та розважальні заходи КЗ «ЦКіД» та філіями КЗ «ЦКіД» було проведено – 189, кількість відвідувачів – 10 439, з них дітей – 3 992, особи з інвалідністю - 75, пенсіонери – 1 531, жінки – 5 722.

Комунальним закладом «Центр культури і дозвілля» було проведено культурно – освітні та розважальні заходи – 13, кількість відвідувачів – 1 088, з них дітей – 80, особи з інвалідністю - 15, пенсіонери – 210, жінки – 790.

Традиційними стали організація та проведення на високому організаційному рівні свята народної творчості «Різдвяне Диво», конкурсу читців «Кобзар і Україна» до дня народження Т.Г. Шевченка «Кобзар і Україна» в форматі онлайн.

Останнім часом стало помітним відродження інтересу до народної творчості. З метою виявлення витоків народного мистецтва, його пропаганди в 2004 році, в день Водохреща, започатковане фольклорне свято «Різдвяне Диво». На ньому щороку виступають колективи та окремі виконавці, котрі несуть у народ своєрідну манеру виконання, оригінальні та властиві лише Піщанщині.

З 2010 року, кожен рік в громаді проводяться міжнародні та обласні фестивалі хорового мистецтва, а з 2014 року пам'яті П. Муравського, Героя України, народного артиста України, професора, почесного академіка Академії мистецтв України. У цьому прекрасному святі щороку беруть участь кращі з кращих народні аматорські хорові колективи (див. додаток 9) [55].

Традицією стало проведення театралізованих свят за календарно-обрядовим циклом: Новий Рік, Різдво, Міжнародний день жінок, Івана Купала, день Незалежності. Останнім часом спостерігається тенденція зростання інтересу молодого покоління до звичаїв та обрядів свого народу, тим самим колективи художньої самодіяльності громади щорічно поповнюються новими учасниками (див. додаток 10) [55].

Між тим, методисти Центру культури і дозвілля в своїй роботі використовують традиційні та інноваційні форми – семінари та методичні дні. Методичний центр надає методичну та практичну допомогу з питань розробки сценаріїв масових заходів та організації роботи гуртків художньої самодіяльності.

Методичним центром для сільських закладів культури клубного типу та колективів народної творчості є Центр культури і дозвілля при якому працюють методисти з питань роботи аматорських художніх колективів, з питань збереження культурної спадщини, режисури масових заходів, свят та організаційної роботи керівників народних аматорських колективів.

Впродовж 2023 року методичним центром було проведено 6 семінарів та нарад, 3 майстер класи і 2 стажувальних занять з новопризначеними клубними працівниками.

З питань збереження і розвитку культурної спадщини та аматорського мистецтва було розроблено 8 методичних рекомендацій на допомогу клубним працівникам, 15 примірних сценаріїв, узагальнено досвід роботи 2-х клубних закладів.

Працівниками ЦКіД було зроблено 43 виїздів у клубні установи громади з метою надання методичної та практичної допомоги в проведенні свят та обрядів, організації роботи гуртків декоративно-прикладного мистецтва, з питань збереження пам'яток історії та культури, виявленню нових народних умільців.

Постійно проводяться консультації з організації роботи з клубними формуваннями. Традиційно проводяться навчання новопризначених працівників клубних закладів. Провідними методистами обласного центру народної творчості впродовж року надавалась методична допомога за жанрами в телефонному та відео режимі.

В методичному кабінеті нараховується 982 одиниці інформаційного та методичного матеріалів, 27 картотек, а саме: «Дозвілля», «До календарних дат», «Клубні вітальні», «Майстри ДПМ», «Художники-аматори», «Банк фольклору», «Матеріально-технічна база клубних закладів», «Паспорти клубних закладів», «Українська символіка», «Організація та методика клубної роботи», «Керівники гуртків художньої самодіяльності», «Барви рідної мови», «Кадровий склад керівників клубних закладів», «Відеоматеріали», «Сценарії та репертуар», «Гурткам ДПМ, ІЗО», «Збирачі та носії фольклору» та інші.

Аудіозаписів, відеозаписів -114, фонозаписів – 320 на CD дисках, за змістом: фольклорні, обрядові, українські, народні, патріотичні, пісні 50–70-х років, частівки, романси, танцювальна та класична музика.

Бюджетне фінансування 2023 року галузі культури не забезпечило вирішення усіх нагальних проблем, але дозволило утримувати галузь у робочому стані, провести необхідний мінімум заходів, забезпечити 100% виплату

заробітної плати, не допустити заборгованості, гідно представити громаду на різноманітних Всеукраїнських, обласних та районних оглядах та конкурсах.

Але нагальною потребою для ефективного функціонування закладу є оновлення матеріально-технічного забезпечення та ремонт приміщень для комфортного перебування відвідувачів, що заплановано і відображено в плані на 2024 рік. Зокрема в розділі плану «Фінансово – господарська діяльність» заплановано:

- закупити та вмонтувати паливний котел для котельні КЗ «ЦКіД» Піщанської селищної ради;
- провести капітальний ремонт котельні КЗ «ЦКіД» Піщанської селищної ради;
- провести капітальний ремонт електромережі КЗ «ЦКіД» Піщанської селищної ради;
- провести капітальний ремонт глядацького залу КЗ «ЦКіД»;
- обробити вогнезахисним розчином дерев'яні конструкції горищних приміщень КЗ «ЦКіД» та філій КЗ «ЦКіД» Піщанської селищної ради;
- закупити сценічні костюми для учасників художньої самодіяльності КЗ «ЦКіД» та філій КЗ «ЦКіД» Піщанської селищної ради;
- обладнати приміщення КЗ «ЦКіД» та філій КЗ «ЦКіД» Піщанської селищної ради автоматичною пожежною сигналізацією;
- закупити стільці для глядацького залу КЗ «ЦКіД» Піщанської селищної ради»;
- поновити та закупити музичні інструменти для КЗ «ЦКіД» та філій КЗ «ЦКіД»;
- закупити меблеві комплекти для КЗ «ЦКіД» та філій КЗ «ЦКіД»;
- закупити комп'ютери та розмножувальну техніку для КЗ «ЦКіД» та філій КЗ «ЦКіД»;
- замінити підлогу в дзеркальному залі КЗ «ЦКіД»;
- облаштувати танцювальний майданчик КЗ «ЦКіД»;

- облаштувати та зробити ландшафтний дизайн на території КЗ «ЦКіД» Піщанської селищної ради;
- закупити сценічне взуття для аматорських колективів КЗ «ЦКіД» Піщанської селищної ради.

Це посприє комфортному перебуванню відвідувачів у закладі, залученню більшої кількості відвідувачів та підвищенню престижу.

Отже, Центр культури і дозвілля є головним регіональним центром відродження, збереження і розвитку народної творчості, координації осередків культури в сільській місцевості, де підібрані кваліфіковані фахівці, діє методичний центр, що обслуговує клубні заклади громади.

3.2. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ РОБОТИ КОМУНАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ «ЦЕНТР КУЛЬТУРИ І ДОЗВІЛЛЯ ПІЩАНСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ»

В культурно -дозвіллевому середовищі відбуваються зміни, а інновації, що стрімко входять у життя кожної людини, доступ до Інтернету вимагають від працівників закладів культури «включення» в ці процеси, а також розвивати та впроваджувати сучасні форми роботи, що допоможе залучити нових відвідувачів і задовольнити запити постійних.

Нині необхідно постійно підвищувати престиж закладів культури, позиціонуючи їх як багатофункціональні, здатні здійснювати різноманітні види культурно-дозвіллевої діяльності, організовувати змістовне дозвілля та сприяти розвитку творчих здібностей особистості [59].

Крім того, керівники закладу мають визначити критерії оцінки якості роботи, серед яких можуть бути:

- відповідність потребам населення;
- актуальність і якість культурно-дозвіллевих послуг;
- значущість і змістовність заходів;
- високий рівень художній заходів;
- інноваційність методів, форм і режимів проведення [59].

Для ефективної роботи необхідно не лише організувати культурно - дозвіллеві заходи, а постійно комунікувати з різними цільовими групами, використовувати рекламу та зв'язки з громадськістю, що може сприяти підтримці добрих стосунків між закладами культури та громадою. Для цього доцільно:

- працювати над репутацією закладу та дізнаватися думку про діяльність закладу;

- аналізувати розвиток відносин між закладом культури та громадою;

- налагодити співпрацю із ЗМІ для популяризації закладу [59].

Між тим, імідж закладу впливає на рівень попиту, а тому даний напрям має стати важливою складовою діяльності закладу культури. А для цього слід займатися піар-діяльністю, яка має бути спрямована на велику аудиторію потенційних відвідувачів, на формування позитивного репутації закладу, на його популяризацію. Натомість впровадження інноваційних технологій та реалізація проєктів є одним із методів підвищення статусу закладів культури [59].

Тому, з метою вдосконалення системи комунального господарства та модернізації існуючої технічної інфраструктури та комунікацій комунального закладу «Культурно-дозвіллевий центр» Піщанської селищної ради до Конкурсної ради обласного конкурсу проєктів розвитку територіальних громад буде подано проєкт «Центр культури і дозвілля – оберіг культурного життя».

Проблематика проєкту . Піщанська громада знаходиться у південній частині Вінницької області. Адміністративна територія громади поділяється на 12 сіл і селище міського типу Рудниця. Реалізацію державної політики у сфері культури і туризму та задоволення культурно - дозвіллевих потреб населення громади забезпечують 13 закладів культури.

Центр культури та дозвілля потребує необхідного ремонту, а саме: капітального ремонту стін та стелі глядацької зали, котельні, електромережі, оскільки ремонт не проводився 20 років, що не відповідає сучасним нормам проведення заходів, не дає можливості проводити заняття, особливо з дітьми.

Такі ремонтні роботи потребують значних фінансових коштів, яких в бюджеті громади недостатньо.

Також заклад потребує обладнання приміщень, меблевих комплектів, заміни підлоги в дзеркальному залі, облаштування танцювального майданчика, ландшафтного дизайну території, а також закупівлі сценічних костюмів для учасників художньої самодіяльності, сценічного взуття для аматорських колективів, музичних інструментів, стільців для глядацького залу, комп'ютерів.

Але першочерговим завданням є проведення капітального ремонту глядацького залу, який дозволить:

- створити комфортні умови для функціонування будинку культури громади;
- збільшити кількість та якість культурно-масових заходів;
- дати можливість молоді в громаді творчо реалізовуватися;
- залучати до діяльності гуртків за інтересами більшу кількість дітей та молоді;
- створити привабливий імідж сучасного закладу культури.

Актуальність проєкту полягає в недостатньому забезпеченні належного рівня якості культурно-мистецьких послуг у закладі культури, передбаченого законодавством України. Гостро це питання постає і в комунальному закладі «ЦКіД» Піщанської селищної ради, який обслуговує 66 творчих колективів (589 учасників), з них 35 дитячих (360 дітей).

Проєкт спрямований на покращення системи комунального господарства та модернізацію існуючої інфраструктури та комунікацій. Цей проєкт відповідає цілям і завданням Стратегії збалансованого регіонального розвитку Вінницької області.

Мета : Збереження Будинку культури та його подальший розвиток як культурно-дозвілєвого центру Піщанської громади.

Завдання :

1. Розробка та виготовлення проєктно-кошторисної документації на ремонтні роботи.

2. Проведення якісного, енергозберігаючого ремонт будинку культури.

3. Організація креативного молодіжного простору для змістовного дозвілля;

Проект реалізовуватиметься за допомогою таких заходів:

Створення робочої групи у складі керівника проекту, виконавця, координатора проекту, відповідального за технічне забезпечення, та інформаційний супровід та проектно-кошторисну документацію ремонтних робіт. Укладання договорів з організаціями-підрядчиками.

2. Проведення робіт по капітальному ремонту стін, стелі, закупівля та встановлення стільців в глядацькій залі, заміна підлоги в дзеркальному залі КЗ «ЦКіД» Піщанської селищної ради.

3. Облаштування креативного молодіжного простору і танцювального майданчика та виконання ландшафтного дизайну на території КЗ «ЦКіД» Піщанської селищної ради.

Для якісної реалізації проекту передбачається:

- щотижневе засідання робочої групи проекту для підведення підсумків поточного стану справ;

- щомісячний моніторинг наявності або відсутності побічних ефектів, пов'язаних з реалізацією проекту ;

- публікація звіту про хід виконання проекту в сільській газеті «Піщанські візи»;

- заслуховувати результати реалізації проекту на засіданнях сесії та виконавчого комітету районної ради з винесенням оцінки ходу реалізації проекту ;

- оприлюднення кінцевих результатів роботи та відгуків громади в засобах масової інформації, на сайтах Піщанської селищної ради, у соціальній мережі «Фейсбук».

Очікувані результати проекту :

1. Короткострокові кількісні результати:

Завдяки реалізації проєкту будуть створені комфортні умови для культурного розвитку Піщанської громади та функціонування культурно-дозвіллевого центру, що дозволить ефективно використовувати приміщення ЦКіД. Збільшиться кількість та якість культурно-масових заходів:

- проведення різноманітних тематичних зустрічей та засідань клубів за інтересами за віковими групами;
- проведення репетицій, театральних, танцювальних колективів, вокально-інструментального ансамблю, вокальних ансамблів та солістів.

У закладі культури проводитимуться збори, масові заходи, концерти, присвячені державним святкам, Дню селища, Дню молоді, Дню людей похилого віку, Дню захисту дітей, демонстрація широкоформатних фільмів і дитячих мультфільмів, та інших, відкриється більша можливість проведення на базі закладу культури семінарів, воркшопів, майстер-класів, фестивалів, концертів з різних видів творчості.

Це підвищить значимість та рівень громади в культурній сфері району, створить привабливий імідж сучасного закладу культури. Активізується постійний зв'язок з районними та міськими установами, загальноосвітніми школами, підприємцями, товариствами, селищною та районною радою, громадськими, первинними організаціями.

2. Очікувані соціальні та якісні результати:

Після виконання всіх робіт, передбачених проєктно-кошторисною документацією і заходами, подальше фінансування проєкту не потребує.

По завершенні проєкту культурний розвиток у громаді покращився, а кількість цільових груп населення, котрим ці послуги надаються – збільшиться.

Утримання та обслуговування об'єкту проводиться за рахунок місцевого бюджету та часткової самоокупності. Після того, як термін фінансування по проєкту завершиться, комунальний заклад «Центр культури і дозвілля» залишається на балансі Піщанської селищної ради з подальшим фінансуванням з місцевого бюджету.

Проект планується здійснити за кошти Фонду Конкурсу (обласний бюджет), місцевого бюджету, спец коштів КЗ «ЦКіД», за консультативної підтримки районного ресурсного центру розвитку громад при райдержадміністрації.

Бюджет проекту:

- загальне фінансування – 236084 грн. (двісті тридцять шість тисячвісімдесят чотири гривні) – 100%;
- фінансування з фонду Конкурсу (обласного бюджету) 100000 (сто тисяч гривень) – 42,36%;
- фінансування з боку Учасника Конкурсу (місцевого бюджету) – 130 000 (сто тридцять тисяч гривень) – 55,07%;
- спів фінансування з боку організацій-партнерів – 6084 (шість тисяч вісімдесят чотири гривні) – 2.58%.

З метою поліпшення умов праці працівників культури та культурологічного обслуговування населення в подальшому необхідне фінансування на:

- придбання техніки звукозапису та театральних костюмів – 100тис. грн.;
- придбання протипожежного обладнання – 20 тис. грн.;
- придбання музичних інструментів – 120 тис. грн.;
- придбання меблів – 30 тис. грн.

Для ремонту кіноконцертної зали та частини приміщень РБК – 900 тис. Для цього будуть розроблятися проекти і подаватися на гранти і спонсорську підтримку.

Також для подальшої ефективної роботи закладу буде врахований позитивний практичний досвід закладів культури щодо впровадження інноваційних послуг. В перспективі необхідно буде створити сайт закладу. Для успішної реалізації проєктів та надання якісних культурно-дозвіллевих послуг необхідно постійне інформаційне забезпечення закладів культури, що допоможе вивести їх на якісно новий рівень через створення веб-сайту закладу, який відобразатиме повсякденну діяльність закладу, інформацію про події, що

відбуваються в закладі культури та в культурному житті громади, регіону та країни. Веб-сайт стає джерелом інформації для ЗМІ та загалом сприяє популяризації закладу культури, створенню постійної комунікації з громадськістю та вивченню їх думки щодо діяльності закладу. На сайті колеги з різних громад можуть обмінюватися інформацією, слідкувати за новинами та корисними справами свого району [59].

Крім того, в закладі будуть впроваджені інноваційні послуги, зокрема проведення воркшопів у створеному молодіжному просторі. Організація молодіжного простору дозволить молоді раціонально використовувати свій вільний час, розкрити свій творчий потенціал, урізноманітнити способи проведення вільного часу тощо.

Метою діяльності простору є:

- всебічний розвиток молоді, реалізація її творчих здібностей;
- національно-патріотичне виховання молоді.

Основними завданнями молодіжного простору є:

- створення умов для творчого розвитку особистості та самовдосконалення;
- популяризація здорового способу життя серед молоді;
- організація та проведення заходів серед молоді, спрямованих на культурний розвиток;
- організація змістовного дозвілля та неформальної освіти [50, с.13].

Формати заходів можуть бути самими різними, залежно від теми та напрямку роботи:

- творчі хаби, вільні простори для дозвілля;
- літні табори та молодіжні школи лідерства, патріотичні табори;
- правові навчальні заходи;
- book-квести, нічні екскурсії;
- курси та клуби англійської мови, ток-шоу;
- різноманітні навчальні курси та майстер-класи тощо [50, с.14].

Наприклад, позитивний практичний досвід вже мають на Закарпатті, так як впроваджується проєкт «Створення мережі молодіжних просторів Закарпаття», який реалізують учасники «Молодіжного простору» за підтримки Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) [50, с.14].

Останніми роками, у практиці закладів культури все більшої популярності набувають такі нові явища, як флешмоб, вебінар, тимбілдінг, батл, квест, хакатон, інсталяція тощо, в тому числі заходи OPEN AIR [59].

Практика організації дозвілля молоді показує, що найбільш зручними формами культурно-дозвілдової діяльності є форми гурткової роботи, клуби за інтересами та масові форми роботи [50, с.4].

Нині досить популярними стають воркшопи, де учасники отримують певний практичний досвід, опановують нові методи і мають можливість поділитися враженнями та виділити недоліки [50, с.11].

Приклади воркшопів:

– літературний воркшоп – володіння основними інструментами та техніками письма, спільними для всіх жанрів і видів письма, від текстів блогу до романів чи сценаріїв тощо. Молодь може навчитися розпізнавати бажання читачів, з чого почати роботу над текстом, звідки брати натхнення тощо[50, с.12].

- мистецький воркшоп - тренінги, де учасники переймають практичний досвід, наприклад, створюють своїми руками бетонний глечик, який може стати елементом декору будинку. Також сюди можна віднести воркшоп з навчання створення креативних фото.

- екологічний воркшоп - проявляється у творчій ініціативі щодо збереження природи, наприклад, переробка старих чи непотрібних речей на красиві та корисні предмети побуту, отримати із пластикових пляшок різноманітні креативні вироби (підсвічники, горщечки, коробочки, вазочки) [50, с.12].

Отже, нині необхідно постійно підвищувати престиж закладів культури, показувати, що вони здатні здійснювати практично всі види культурно-дозвілдової діяльності, організовувати змістовне дозвілля та сприяти розвитку творчих здібностей особистості. Разом з тим, керівники закладу мають

визначити критерії оцінки якості роботи, і не лише організовувати культурно - дозвіллеві заходи, а й здійснювати постійну комунікацію з різними верствами населення, використовувати рекламу та зв'язки з громадськістю, що може сприяти підтримці добрих стосунків між закладами культури та громадою.

ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ

Центр культури і дозвілля є головним регіональним центром відродження, збереження і розвитку народної творчості, координації осередків культури в сільській місцевості, де підібрані кваліфіковані фахівці, діє методичний центр, що обслуговує клубні заклади громади. За роки існування його робота була спрямована на розвиток народної творчості, дозвіллевої діяльності, виконання заходів, передбачених державними та регіональними програмами.

На сьогодні до центру під'єднано 12 сільських клубних закладів - філій, в яких працює 15 чоловік, з них 12 – спеціально побудовані за призначенням, зокрема 11 – в сільській місцевості та працює 27 чоловік.

Комунальний заклад «Центр культури і дозвілля» та філії мають 76 об'єктів дозвілля, а також 66 клубних аматорських формувань в яких налічується 589 учасників. Впродовж 2023 і на початку 2024 року в закладі була проведена культурно – освітня робота, яка була запланована в річному плані роботи на 2023 -2024 роки у форматі онлайн, у зв'язку з воєнним станом, який діє внаслідок воєнної агресії Росії на території України.

Втім на сучасному етапі необхідно постійно підвищувати престиж закладів культури, показувати, що вони здатні здійснювати практично всі види культурно-дозвіллевої діяльності, організовувати змістовне дозвілля та сприяти розвитку творчих здібностей особистості, тим самим надавати якісні культурні послуги. А керівники закладу мають визначити критерії оцінки якості роботи, і не лише організовувати культурно -дозвіллеві заходи, а й здійснювати постійну комунікацію з відвідувачами, використовувати у своїй діяльності зв'язки з

громадськістю та рекламу, що може сприяти співпраці між закладом та громадою.

Імідж закладу впливає на рівень попиту, а тому слід займатися піар-діяльністю, яка має бути спрямована на аудиторію потенційних відвідувачів, на створення позитивної репутації закладу, на його популяризацію. Натомість впровадження інноваційних технологій та реалізація проєктів є одним із методів підвищення якості послуг та ефективної діяльності закладу.

Тому, для вдосконалення практичної роботи «Культурно-дозвілєвого центру» Піщанської селищної ради до обласного конкурсу проєктів розвитку територіальних громад буде подано проєкт «Центр культури і дозвілля – обєріг культурного життя», актуальність якого полягає у недостатньому забезпеченні належного рівня якості культурно-мистецьких послуг, зокрема і через не належний стан будівлі центру. Проєкт спрямований на покращення системи житлово-комунального господарства та модернізацію існуючої інфраструктури та комунікацій. Цей проєкт відповідає цілям і завданням Стратегії збалансованого регіонального розвитку Вінницької області.

Також для подальшої ефективної роботи закладу буде врахований позитивний практичний досвід закладів культури щодо впровадження інноваційних послуг. В перспективі необхідно буде створити веб-сайт закладу, так як для успішної реалізації проєктів та надання якісних культурно-дозвілєвих послуг необхідно постійне інформаційне забезпечення та який відображатиме повсякденну діяльність закладу, інформацію про події, що відбуваються в культурному житті громади, тим самим сприятиме популяризації закладу культури, створенню постійної комунікації з громадськістю та вивченню їх думки щодо діяльності закладу.

Крім того, в закладі будуть впроваджені інноваційні послуги, зокрема проведення воркшопів у створеному молодіжному просторі для всебічного розвитку та самовдосконалення молодого покоління, що дозволить молоді раціонально та з користю використовувати свій час, розкрити свої таланти тощо.

У практику закладу буде впроваджено літературний, мистецький, екологічний воркшоп, що посприяє залученню більшої кількості молоді до послуг закладу.

ВИСНОВКИ

1. Проаналізувавши функціонування культурно-дозвіллевих закладів в сучасних умовах розвитку суспільства можна зазначити, що культурно-дозвіллева діяльність стала стратифікованою, відповідно відбулися зміни в діяльності культурно-дозвіллевих закладів, які почали надавати різноманітні послуги, з'явилися заклади, розраховані на певні цільові аудиторії та досить скоротилася мережа сільських культурно-дозвіллевих закладів, а саме клубів, будинків культури, бібліотек, оскільки держава була неспроможна її утримувати.

Нині в Україні триває реформа децентралізації, в рамках якої заклади культури мають надавати професійні послуги населенню на рівні громад. Проте, діяльність закладів культури в сільській місцевості та їх адаптація до умов децентралізації потребує першочергових управлінських, організаційних заходів. Громади мають розвивати культурну сферу на своїх територіях, зберігати свою культурну спадщину, а фахівці закладів культури мають впроваджувати інновації в роботу закладів культури, забезпечити поетапне оновлення матеріально-технічної бази, що посприє наданню якісних культурних послуг та забезпеченню культурно-дозвіллевих потреб населення.

Втім серед ризиків та потенційних проблем реформи, дослідники виокремлюють брак фінансування, кадрів, розмір заробітної плати в територіальних громадах.

2. Охарактеризувавши правове поле діяльності закладів культури України було з'ясовано, що необхідним є оновлення законодавчої бази, оскільки в Україні досі діють нормативні документи 1992-1999 років, які не враховують змін, які відбулися в Україні впродовж останніх років, зокрема об'єднання громад у рамках реформи децентралізації.

Що стосується діяльності клубних закладів, то правові засади закріплені у спеціалізованому законодавчому акті, а також враховують підзаконні акти. Втім у оновленій редакції закону законодавчо закріплюється визначення понять «культурна послуга», вводяться мінімальні стандарти надання культурних

послуг та передбачається новий формат роботи для закладів культури. Крім того, враховуючи виклики сьогодення, Мінкульт в методичних рекомендаціях прописав алгоритм дій для закладів культури в умовах воєнного стану. Проте, на думку дослідників, важливою прогалиною в українському законодавстві є відсутність стимулів для меценатства, тому у приватного сектора відсутні мотиви для інвестицій у сферу культури, тобто не показані переваги від співпраці.

3. Дослідивши задоволення культурних потреб населення закладами культури територіальних громад було виявлено, що базова мережа закладів культури, особливо в сільській місцевості скорочується, зокрема і доступ до культурних послуг, повільно оновлюється їх матеріально-технічна база, а більшість закладів не ремонтувалися десятиліттями і потребують капітального ремонту, проте для більшості бюджетів громад ці витрати є непосильними.

Серед проблем, які пов'язані з децентралізацією культурного сектору, дослідники виділяють закриття, недофінансування закладів культури в деяких громадах, скорочення кваліфікованих фахівців, неналежне збереження культурної спадщини тощо. А також вплив пандемії COVID-19, яка спричинила перехід на дистанційні форми, що негативно вплинуло на доступ до культурних послуг та задоволення культурних потреб населення та військова агресія Росії на території України, внаслідок чого культурна діяльність була призупинена, і лише згодом поступово відновилася, але з урахуванням вимог воєнного стану. В сучасних умовах заклади культури працюють понаднормово, часто стають гуманітарними центрами, які координують роботу місцевих громад з надання допомоги переселенцям, постраждалим від бойових дій та допомагають ЗСУ. І хоча реформа децентралізації триває вже певний час, заклади культури в громадах все ще потребують оновлення культурних послуг та вдосконалення системи фінансування.

4. Розкривши роль проєкт менеджменту в діяльності закладів культури було показано, що нині місцеві громади намагаються створювати інтерактивні

громадські простори нового покоління, розробляють проєкти для отримання грантів на їх реалізацію.

Практика впровадження та реалізації культурних проєктів останніх років свідчить про ефективність цієї діяльності, а інноваційні проєктні технології, що використовуються в процесі реалізації культурно-мистецьких проєктів, дають змогу виявити культурні потреби, розширити цільові аудиторії, підвищити загальну ефективність культурної діяльності тощо.

Між тим, в Україні є потреба у модернізації підготовки фахівців у сфері соціокультурного менеджменту, зокрема проєктного менеджменту. За останні роки в Україні було організовано чимало навчальних курсів з проєктного менеджменту та фандрейзингу, внаслідок чого менеджери бібліотек, музеїв та клубів почали подавати заявки на отримання грантів на реалізацію проєктів, переважна більшість яких стали успішними та були реалізованими.

Втім, одним з інструментів професіоналізації, зокрема менеджерів культури, є мапа компетенцій, яка є візійним визначенням кваліфікації конкретного фахівця, поділений на знання, навички та компетенції, яка може допомогти менеджерам культури структурувати свій професійний розвиток.

5. Оцінивши діяльність становлення та розвиток комунального закладу «Центр культури і дозвілля» Піщанської селищної ради було виявлено, що є головним регіональним центром відродження, збереження і розвитку народної творчості, координації осередків культури в сільській місцевості, де підібрані кваліфіковані фахівці, діє методичний центр, що обслуговує клубні заклади громади.

Проте для успішного функціонування закладу слід постійно підвищувати престиж закладів культури, а керівники мають визначити критерії оцінки якості роботи, і не лише організовувати культурно -дозвіллеві заходи, а й здійснювати постійну комунікацію з різними цільовими аудиторіями, використовувати зв'язки з громадськістю та рекламу, що може сприяти підтримці добрих стосунків між закладами культури та громадою. Натомість впровадження

інноваційних технологій та реалізація проєктів є одним із методів покращення практичної діяльності закладів культури.

6. Для оптимізації роботи комунального закладу «Центр культури і дозвілля Піщанської селищної ради» буде подано розроблений проєкт «Центр культури і дозвілля – оберіг культурного життя», до обласного конкурсу проєктів розвитку територіальних громад, актуальність якого полягає у недостатньому забезпеченні належного рівня якості культурно-мистецьких послуг, зокрема і через не належний стан будівлі центру. Проєкт спрямований на покращення системи комунального господарства та модернізацію існуючої інфраструктури і комунікацій та відповідає цілям і завданням Стратегії збалансованого регіонального розвитку Вінницької області.

Також для подальшої ефективної роботи закладу буде створено сайт закладу, так як для успішної реалізації проєктів та надання якісних культурно-дозвіллевих послуг необхідно постійне інформаційне забезпечення та відображення повсякденної діяльності закладу, інформацій про події, що відбуваються в культурному житті громади.

Крім того, в закладі будуть впроваджені інноваційні послуги, зокрема проведення воркшопів (літературний, мистецький, екологічний) у створеному молодіжному просторі для всебічного розвитку та самовдосконалення молодого покоління, що посприяє залученню більшої кількості молоді до послуг центру.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЕЖЕРЕЛ

1. Абрамов Л., Азарова Т. Центр місцевої активності для розвитку громади. Кіровоград: ІСКМ, 2012. 144 с.
2. Абрамов Л., Азарова Т. Центр місцевої активності на базі будинку культури: методологія та технологія розвитку територіальної громади. Кіровоград: ІСКМ, 2010. 116 с.
3. Абрамов Л.К., Азарова Т.В. Будинок культури – платформа для центру місцевої активності. *Громадянське суспільство*. 2011. №1(15). С. 40–44.
4. Альміз І. О. Організація культурно-дозвілєвої діяльності людей похилого віку як реалізація принципу активності // Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету «Україна». 2012. № 6. С. 7-9.
5. Бабич Я. В. Культурно-дозвілєва діяльність молодіжних центрів України як феномен // *Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку*. 2012. Вип. 18(2). С. 267-271.
6. Баласанян В. Культура і децентралізація: що робити з сільськими клубами. URL: <https://decentralization.ua/news/11957> (дата звернення: 12.09.2024).
7. Батан Я. Заклад культури територіальної громади в Україні в умовах децентралізації державного управління (на матеріалах черкаського базового Історико-культурного інформаційного центру) // *Культура і мистецтво: сучасний науковий вимір : матеріали VII Всеукр. наук. конф. молод. вч., асп. та магістран. / М-во культ. України та інформ. політики ; Нац. акад. кер. кадрів культ. і мистец. ; Наук. тов. студ., асп., доктор. і молод. вч. (Київ, 02 листопада 2023 р.)*. Київ : НАКККіМ, 2023. 239 с.
8. Белецька І. В. Особливості молодіжного дозвілля на сучасному етапі // *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*. 2012. № 22(8). С. 220–229.
9. Бойко О. П. Диференціація дозвілєвої поведінки в глобальному світі. *Філософія. Культура. Життя*: міжвузівський зб. наук. праць.

- Дніпропетровська державна фінансова академія. Дніпропетровськ, 2010. Вип. 34. С. 14–21.
10. Бойко О. Роль культури дозвілля в життєтворчості людини // Науковий вісник Чернівецького університету : зб. наук. праць. 2011. Вип. 539-540. С. 193-196.
 11. Бондар О. М. Функціонування закладів культури клубного типу в період воєнного стану \ \ У пошуку нових сенсів полікультурного світу. Повоєнний діалог культур : матеріали Міжнародної наукової конференції (Київ, 16–17 травня 2024 р.) / упоряд. В. П. Дячук. Київ : НАКККіМ, 2024.с.106-108.
 12. Відновлення культурно-мистецької діяльності (ЛОТ 1.Відновлення культурно-мистецької діяльності). URL: https://ucf.in.ua/m_programs/65800ea7a9634637f321d2a4 (дата звернення: 16.09.2024).
 13. Головач Н.М. Потенціал культурних послуг у сучасних умовах розвитку українського суспільства // Культура і сучасність: альманах. 2021. № 1. С. 210-215. <https://elib.nakkkim.edu.ua/handle/123456789/3987>
 14. Головач Н. Потенціал культури у сучасних умовах розвитку суспільства. *Культура і сучасність*. 2021. № 1. С. 210–215.
 15. Головач Н. М.. Соціокультурне проектування в сучасних умовах розвитку українського суспільства. 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. Київ : НАКККіМ, 2024. С. 46–63.
 16. Горічева О.В. Музичне мистецтво у вихованні патріотизму школярів. *Досягнення та виклики національно-патріотичного виховання в регіоні: матеріали VIII обласної наук.-практ. конф.*, (Київ, 10 листопада 2022 р.). Київ: Донецький ОБЛІППО, 2022. 610 с.
 17. Гриньків А. Роль культурно-дозвіллевої діяльності у процесах соціалізації дитини // Вісник Інституту розвитку дитини. Сер. : Філософія, педагогіка, психологія. 2014. Вип. 33. С. 15-20.

18. Жалюк О.П. Діяльність клубних закладів Вінниччини з відродження та збереження української традиційної культури у сучасних умовах. *Освіта, наука і культура на Поділлі*. 2021. Т. 19. С. 380–389.
19. Звєкова В. Культура дозвілля як фактор духовного розвитку особистості // Науковий вісник Ізмаїльського державного гуманітарного університету. 2019. Вип. 42. С. 82-86.
20. Історія української культури: у 5 т. / [голов. ред. Б. Є. Патон]; НАН України. Київ: Наукова думка, 2001. Т. 5. 862 с.
21. Каразян Л.Ф. Особливості перебудови діяльності клубних установ у сільській місцевості. *Культура і самосвідомість: проблеми теорії та завдання практики*: тези наук.-практ. конф. працівників культури та науковців України, 12 груд. 1991 р. Київ, 1991. С. 33–35
22. Карась Г.В. Презентація реалізованого музичного проекту як вид event-менеджменту. *Культурологічний альманах*: наук. вид. 2020. Вип. 13. С. 67–70.
23. Кіналь Н.М. Особливості розвитку сфери культури в територіальних громадах. URL: [https://ird.gov.ua/sep/sep20214\(150\)/sep20214\(150\)_003_KinalN.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20214(150)/sep20214(150)_003_KinalN.pdf) (дата звернення: 12.09.2024).
24. Кінаш І. П. Особливості розвитку інфраструктури культури України: аналітичний аспект. URL: https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:oCp6Vciz3LkJ:scholar.google.com/+%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BB%D0%B4%D0%B8+%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B8+%D0%BA%D0%BB%D1%83%D0%B1%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE+%D1%82%D0%B8%D0%BF%D1%83&hl=uk&as_sdt=0,5 (дата звернення: 13.10.2024).
25. Клуб 2.0 чи творчий простір: створення у громаді Центру культурних послуг. URL: <https://www.prostir.ua/?news=klub-2-0-chy-tvorchyj-prostir-stvorennya-u-hromadi-tsentru-kulturnyh-posluh> (дата звернення: 18.10.2024).

26. Ковальчук Т.А. Формування сучасного будинку культури на теренах України. URL: https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:x2Hgs5_1MMJ:scholar.google.com/+%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%B8+%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B8+%D0%BA%D0%BB%D1%83%D0%B1%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE+%D1%82%D0%B8%D0%BF%D1%83&hl=uk&as_sdt=0,5 (дата звернення: 22.09.2024).
27. Копієвська О.Р. Інноваційний формат клубної справи в Україні: виклики децентралізації. *Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку*. 2021. Вип. 39. С. 108–113.
28. Копієвська О.Р. Культура професійних сфер діяльності інноваційний формат клубної справи в Україні: виклики децентралізації. *Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку*. Рівне, 2021. Вип. 39. С. 108–114.
29. Копієвська О.Р. Культурна політика як процес взаємодії її суб'єктів. *Культура і мистецтво у сучасному світі* : зб. наук. праць / КНУКіМ. Київ, 2003. Вип. 4. С. 40–45.
30. Копієвська О.Р. Трансформаційні процеси в культурних практиках України: глобальний, локальний контекст та локальні особливості (кінець ХХ – початок ХХІ ст.): дис.... д-ра культурології: 26.00.06. Київ, 2018. 487 с.
31. Корнійчук Н. Інноваційні моделі клубної діяльності в Україні. URL: <https://elib.nakkkim.edu.ua/bitstream/handle/.docx?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 03.10.2024).
32. Корнійчук Н. Інноваційні моделі клубної діяльності в Україні: дипломна робота на здобуття освітнього ступеня магістр. Київ, 2019. 100 с.
33. Кременчуцька М.К., Акоюн А.Б. Сучасна розважальна клубна культура і психологічне благополуччя особистості. *Пізнавальний та перетворювальний потенціал історичної психології як науки* : матеріали ІV

- Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Одеса, 2 лют. – 2 берез., 2017). Одеса : Одесь. нац. ун-т, 2017. С. 199–200.
34. Культура без бар'єрів / Український культурний фонд. URL: https://ucf.in.ua/m_programs/6553747ea4a3277f295d3bd2 (дата звернення: 16.10.2024).
 35. Культура. Регіони (ЛОТ 1. Локальна культура, ЛОТ.2 Культура корінних народів України, ЛОТ 3. Реінтеграція культурою (Проекти для прифронтових та деокупованих територій). URL: https://ucf.in.ua/m_programs/6588729a9878b03bd32690e2 (дата звернення: 16.03.2024).
 36. Культурна спадщина (ЛОТ 1. Диджиталізація, ЛОТ 2. Крос секторальні проекти зі збереження культурної спадщини). URL: https://ucf.in.ua/m_programs/65674d1d76ddea02a5185612 (дата звернення: 16.10.2024).
 37. Кучина Н.І. Правова база діяльності клубних закладів України. URL: (дата звернення: 12.10.2024).
 38. Кучина Н.І., Поліщук А.В. Розвиток клубної діяльності в історичному контексті // Афіна : альманах наукового товариства. 2018. Вип. 18. С. 28-34.
 39. Лисакова І. Досвід культурно-дозвіллевої роботи за кордоном: районні культурні центри в Іспанії // Вісник Інституту розвитку дитини. Серія : Філософія, педагогіка, психологія. 2015. Вип. 38. С. 71-76.
 40. Любченко О. М. Трансформація дозвіллевих практик у країнах Центрально-Східної Європи // Міжнародний вісник: Культурологія. Філологія. Музикознавство. 2017. Вип. 1. С. 35-41.
 41. Маринич Д. Роль закладів та установ культури в національно-патріотичному вихованні дітей та молоді. URL: https://pechersk.kyivcity.gov.ua/files/docs/marinuch_dopovid.pdf (дата звернення: 03.09.2024).

42. Мельник О. Заклад культури в системі забезпечення культурних потреб людини. URL : <https://studfile.net/preview/9334355/page:24/> (дата звернення: 23.09.2024).
43. Москвічова Ю. О. Установи культури та центри дозвілля як складова системи організації культурно-мистецького життя регіону (на прикладі Вінниччини) // Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку. Мистецтвознавство. 2016. Вип. 22. С. 93-98.
44. Нагорний Ю.М. Особливості процесу соціалізації в сільських клубних закладах // Вісник ЛНУ імені Тараса Шевченка. 2016. № 3(300). С. 303-311.
45. Назаренко Ю. Децентралізація культури: проблеми та виклики реформи. URL: <https://mistosite.org.ua/articles/detsentralizatsiia-kultury-problemy-ta-vyklyky-reformy?locale=ru> (дата звернення: 12.10.2024).
46. Назаренко Ю. Молодь і заклади культури. Як знайти точки дотику. URL: <https://cedos.org.ua/molod-i-zaklady-kultury-yak-znajty-tochky-dotyku/> (дата звернення: 23.10.2024).
47. Нечипоренко Л. В. Функції будинку культури в соціокультурному середовищі сьогодення // Культура України. Серія : Культурологія. 2019. Вип. 64. С. 175-184.
48. Овсієнко Д. Розвиток системи клубної освіти в Україні в кінці ХХ – на початку ХХІ ст. URL: https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:Csmwgc0Nw9sJ:scholar.google.com/+%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%B8+%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B8+%D0%BA%D0%BB%D1%83%D0%B1%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE+%D1%82%D0%B8%D0%BF%D1%83&hl=uk&as_sdt=0,5 (дата звернення: 12.10.2024).
49. Олійник Г. Теоретичні основи формування культурно-дозвіллевої діяльності студентської молоді // SocialWorkandEducation/ 2017. № 3(2), С. 136–145.

50. Організація культурно-дозвіллевої діяльності молоді. Методичні рекомендації. URL: https://zakfolkcenter.info/wp-content/uploads/organizaziya_dozvillya_molodi.pdf (дата звернення: 12.02.2024).
51. Осадча Л. В. Клубна культура в контексті міських креативних індустрій. *Культурологічний альманах*. 2016. Вип. 3. С. 24–27. URL: <http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/18583/almanach.pdf?sequence=1&isAllowed=y%20-%20page=24> (дата звернення: 26.10.2024).
52. Пантя А. Соціокультурні потреби особистості та діяльність центрів культури та дозвілля. *Культура і мистецтво: сучасний науковий вимір* : матеріали IV міжнар. наук. конф. молодих вчених, аспірантів та магістрів, 3-4 лист. 2020 р. /М во культ. України; Нац. акад. кер. кадрів культ. і мистец. Київ: НАКККиМ, 2020. С. 125–126.
53. Панченко В. Модернізація системи державного управління у сфері культури України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 5. С. 158–161. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2014_5_36 (дата звернення: 23.09.2024).
54. Петрова І.В. Дозвілля в зарубіжних країнах: [підручник]. Київ, 2005. 408 с.
55. Піщанський районний будинок культури. URL: https://www.facebook.com/?locale=uk_UA (дата звернення: 22.09.2024).
56. Поліщук А.В. Перспективи розвитку закладів культури клубного типу в умовах реалізації концепції реформування місцевого самоврядування // *Наука, освіта, суспільство очима молодих: Матеріали XI Міжнародної науково– практичної конференції студентів та молодих науковців*. Рівне: РВВ РДГУ. 2018. С.338-339.
57. Поліщук Л. Перспективи розвитку клубів в Україні. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2013. № 3. С.75–79.
58. Поліщук Л.О. Заклади клубного типу України: сучасний стан та перспективи розвитку. *Актуальні проблеми історії, теорії та практики художньої культури*. 2009. Вип. 23. С. 176–184.

59. Приймачук Ю.С. Інноваційні форми роботи клубних закладів у сучасних умовах. URL: http://www.nmck-volyn.com.ua/scenarios_detail.php?id=562. (дата звернення: 23.10.2024).
60. Про діяльність закладів культури під час війни говорили на інформаційній сесії U-LEAD. URL: <https://decentralization.ua/news/14907> (дата звернення: 12.11.2024).
61. Про затвердження переліку платних послуг, які можуть надаватися державними і комунальними закладами культури: Постанова Кабінету Міністрів України від 12.07.2017 № 493. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1271-2011-%D0%BF#Text> (дата звернення: 09.11.2024).
62. Про затвердження Примірною положення про клубний заклад: Наказ Міністерства культури і туризму України від 16.01.2012 № 25. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0035655-07#Text> (дата звернення: 12.11.2024).
63. Про культуру: Закон України від 10.06.2023 № 3152-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text> (дата звернення: 09.11.2024).
64. Про нормативи забезпечення населення клубними закладами: Постанова Кабінету Міністрів України від 12 листопада 1998 р. № 1775. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1775-98-%D0%BF#Text> (дата звернення: 09.03.2024).
65. Робота закладів культури в умовах воєнного стану. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MN027389> (дата звернення: 12.10.2024).
66. Садовенко С.М. Клубні заклади як важливий чинник становлення і розвитку культури регіонів України: функції та форми діяльності. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2015. № 1. С. 42–51.
67. Свирид І.Є. Інституційні зміни в структурі клубних закладів. *Культурологічний альманах*. 2020. Вип. 13. С. 90.

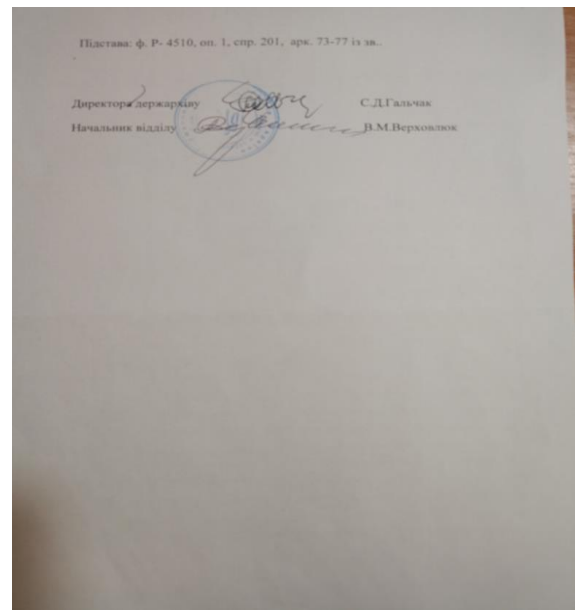
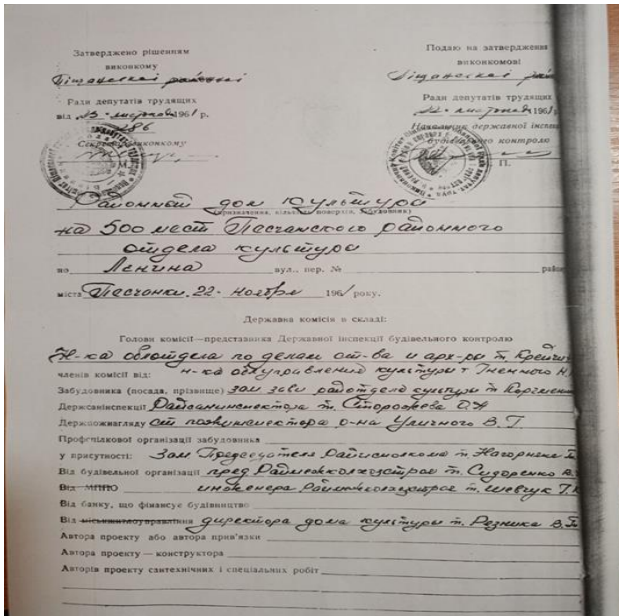
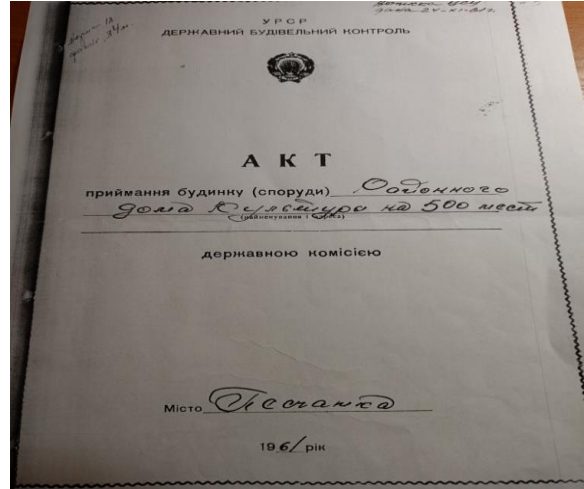
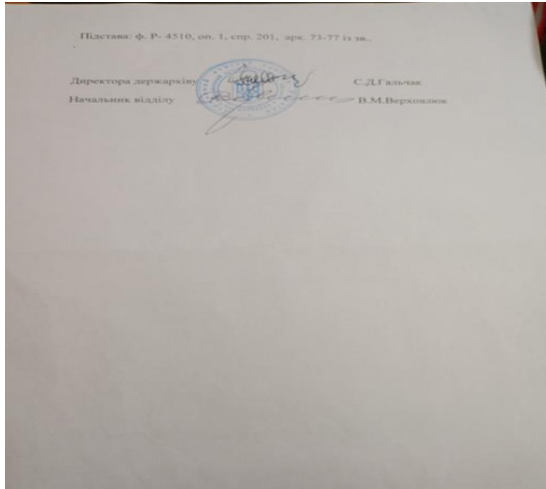
68. Свирид І. Є. Проєктний менеджмент та грантова діяльність у закладах культури клубного типу. URL: <file:///C:/Users/Nata/Downloads/741-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-2835-2-10-20231230.pdf> (дата звернення: 12.02.2024).
69. Свирид І. Технологія конкурсно-розважальних шоу в діяльності сучасних клубних установ України // Актуальні питання гуманітарних наук. 2020. Вип. 30. Т.1. С. 223-228.
70. Слободяник А.М. Проблеми забезпечення кадрами закладів культури агропромислових районів. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/17_2016/9.pdf (дата звернення: 12.09.2024).
71. Стипендія (ЛОТ 1. Стипендія на відновлення культурно-мистецької діяльності). URL: https://ucf.in.ua/m_programs/65706fc4ac9b5e468b4293a2 (дата звернення: 16.10.2024).
72. Типове положення Про клубний заклад, затверджене наказом Міністерства культури і туризму України від 27 травня 2007р. № 35. URL: http://mincult.kmu.gov.ua/mincult_old/uk/publish/article/89044;jsessionid=C26D8508EB649B989ED0FF75D699854A.app1 (дата звернення: 12.09.2024).
73. Уряд дозволив закладам культури відновити роботу в умовах війни. URL: <https://zaxid.net/news/> (дата звернення: 12.10.2024).
74. Федіна Н. М. Шляхи розвитку закладів культури територіальних громад. URL: <https://epub.chnpu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8794/1/%D0%A8%D0%B%D1%8F%D1%85%D0%B8%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83%20%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%B%D0%B0%D0%B4%D1%96%D0%B2%20%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B8%20%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D1%85%20%D0%B3%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%B4.pdf> (дата звернення: 13.10.2024).

75. Федоренко О. Ю. Перспективи розвитку діяльності культурно-дозвіллевих центрів у сучасному урбаністичному просторі // *Культура України. Серія : Культурологія*. 2019. Вип. 64. С. 214-222.
76. 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. (Київ, 09 листопада 2023 р.)*. Київ : НАКККиМ, 2023. С. 256-258.
77. Філіна Т. Культурна політика держави в системі забезпечення культурних потреб людини. *Грааль науки*. 2021. № 9 (October). С. 444–448.
78. Філіна Т. В. Маркетингова складова популяризації культурного продукту. *Питання культурології*. 2019. № 35. С. 77-86.
79. Філіна Т. Формування та забезпечення культурних потреб сучасної людини. *Культура і сучасність: альманах*. 2021. № 1. С. 228–232.
80. Флорида Р. *Номо creatives. Як новий клас завойовує світ / пер. з англ. М. Яковлєв*. Київ : Наш формат, 2018. 432 с.
81. Центр культурних послуг у територіальній громаді: посібник / Я. Петраков, М. Кулініч, О. Чмир, О. Копил, П. Остапенко, Д. Остапенко / Проект «Центри культурних послуг, як інструмент згуртованості громади», Міністерство культури та інформаційної політики України, Товариство дослідників України. Київ, 2022. 296 с.
82. Цимбалюк Н. М. Дозвілля між рівністю та нерівністю: до історії питання // *Український соціологічний журнал*. 2017. № 1-2. С. 206-210.
83. Цимбалюк Н. М. Дозвілля як фактор соціалізації сільської молоді // *Актуальні проблеми історії, теорії та практики художньої культури*. 2013. Вип. 30. С. 170-178.
84. Цимбалюк Н.М. Соціально-культурні рухи як інноваційна тенденція розвитку української культури. *Національний мовно-культурний простір України в контексті глобалізаційних та євроінтеграційних процесів: VI*

- культурологічні читання пам'яті Володимира Подкопаєва. Київ: ДАКККиМ, 2009. С. 25–29.
85. Цимбалюк Н. М., Гринченко С. І. Формування та регулювання ринку праці у сфері культури і мистецтв // Ринок праці та зайнятість населення. 2014. № 4. С. 30-34.
86. Шершньова О.В. Формування нової моделі культурного простору (на прикладі громад Рівненщини): монографія. Острог: ФОП - видавець Свиначук Р.В., 2019. 344с.
87. Шмаюн О. Ю. Культурно-дозвіллевий центр як інноваційний заклад особистісного розвитку // Питання культурології. 2020. Вип. 36. С. 260-268.
88. Шпаковська В. Т. Соціальні аспекти формування центрів дозвілля молоді // Сучасні проблеми архітектури та містобудування. 2014. Вип. 35. С. 450-454.
89. Щодо проблем у галузі культури України. URL: <https://fpsu.org.ua/materialy/21690-shchodo-problem-u-galuzi-kulturi-ukrajini-2.html> (дата звернення: 15.09.2024).
90. Янковенко В. Л. Український музичний фольклор як засіб національно патріотичного виховання дітей дошкільного віку. *Досягнення та виклики національно-патріотичного виховання в регіоні: матеріали VIII обласної наук-практ. конф. (Київ, 10 листопада 2022 р.)*. Київ: Донецький ОБЛППО, 2022. 610 с.
91. Ящук О. Клубна культура в системі забезпечення потреб людини. URL: <chromeextension://efaidnbmnmnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.ckm.vn.ua/wp-content/uploads/2020/01/% pdf> (дата звернення: 12.02.2024).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК 1.



Акт введення в дію Піщанського районного будинку культури [55].



Народний інструментальний гурт «Смерека» КЗ «ЦКіД» [55].



Народний гурт весільних музик «Дебют» КЗ «ЦКіД [55].



Народний вокально – інструменталний ансамбль «Лаври» КЗ «ЦКіД» [55].



Народна хорова капела «Діброва» ім. П.І. МуравськгоКЗ «ЦКіД» [55].



Народний фольклорний ансамбль «Черемшина» КЗ «ЦКіД» [55].



«Співучі мисливці» Дмитрашківського СБК – філії КЗ «ЦКіД» [55].



Зразковий аматорський дитячий фольклорний ансамбль «Вітерець» Мирнолюбівського СБК – філії КЗ «ЦКіД» [55].



Міжнародні та обласні фестивалі хорового мистецтва пам'яті Павла Муравського [55].



Театралізоване дійство до Дня Незалежності (світлиця)



Театралізоване дійство до Івана Купала (світлиця) [55].



Театралізоване дійство до Дня Незалежності (світлиця) [55].