

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:

Управлінські моделі клубних закладів

Виконав:

студент II курсу магістратури,

група МКД-11-23з

спеціальності 028 «Менеджмент
соціокультурної діяльності»

Мурований Владислав Павлович

Науковий керівник:

доктор культурології, професор

Копієвська Ольга Рафаїлівна

Рецензент:

кандидат культурології, доцент

Київського національного

університету культури і мистецтв

Поліщук Людмила Олександрівна

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

Мурований В.П. Управлінські моделі клубних закладів.

Об'єкт дослідження – управління як процес організації клубних закладів.

Предмет дослідження – управлінські моделі клубних закладів.

Мета роботи - розробка інноваційних підходів до управління клубними закладами.

У кваліфікаційній роботі досліджено дослідити основні теоретичні підходи до управлінських моделей клубних закладів. Автор осмислює основні теоретичні підходи до вивчення трансформаційних процесів в культурі сучасної України вченими НАКККіМ, розкриває поняття «клуб» та відмінності між клубом-об'єднанням і клубом-закладом. Актуальність теми розкривається через дослідження діяльності клубних закладів в контексті швидких змін та нових викликів, зокрема, під час війни. Практична частина дослідження є перспективною для управління клубними закладами. Зазначена в роботі порівняльна характеристика управлінських моделей виявляє проблеми та тенденції розвитку клубних закладів в Україні, визначаючи передумови створення інноваційного сприятливого середовища клубного закладу. В роботі розкрито перспективні напрямки залучення додаткових коштів до позабюджетного фінансування закладів культури.

Ключові слова: клуб, управління клубними закладами, управлінські моделі, фінансування клубних закладів.

ANNOTATION

Murovany V.P. Management models of club establishments.

The object of the study is management as a process of organizing club establishments.

The subject of the study is management models of club establishments.

The purpose of the work is to develop innovative approaches to the management of club establishments.

The qualification work is designed to explore the main theoretical approaches to the management models of club establishments. The author comprehends the main theoretical approaches to the study of transformational processes in the culture of modern Ukraine by scientists of the National Academy of Culture and Sports of Ukraine, reveals the concept of "club" and the differences between a club-association and a club-institution. The relevance of the topic is revealed through the study of the activities of club establishments in the context of rapid changes and new challenges, in particular, during the war. The practical part of the study is promising for the management of club establishments. The comparative characteristic of management models specified in the work reveals the problems and trends in the development of club establishments in Ukraine, determining the prerequisites for creating an innovative favorable environment for a club establishment. The work reveals promising areas for attracting additional funds for extra-budgetary financing of cultural institutions.

Keywords: club, management of club institutions, management models, financing of club institutions.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ	
УПРАВЛІНСЬКИХ МОДЕЛЕЙ КЛУБНИХ ЗАКЛАДІВ	8
1.1. Аналітичний огляд літератури щодо управлінських моделей клубних закладів.....	8
1.2. Понятійно-категоріальний апарат дослідження	12
1.3. Методи дослідження.....	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКИХ МОДЕЛЕЙ КЛУБНИХ ЗАКЛАДІВ	
36	
2.1. Правова база діяльності клубних закладів	36
2.2. Держава як суб'єкт організації соціально-культурної діяльності	42
2.3. Порівняльна характеристика управлінських моделей клубних закладів.....	64
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ МОДЕЛЕЙ КЛУБНИХ ЗАКЛАДІВ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ	
71	
3.1. Проблеми та тенденції розвитку клубних закладів культури України.....	71
3.2. Передумови створення інноваційного сприятливого середовища клубного закладу.....	79
3.3. Перспективні напрямки залучення додаткових коштів до позабюджетного фінансування закладів культури.....	85
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	93

ВСТУП

Актуальність дослідження. Культура під час війни набуває особливого значення. Вона стає не просто розвагою, а потужним інструментом, який допомагає: зберегти національну ідентичність, підтримати моральний дух, об'єднати суспільство, донести правду про війну, сформувати нову ідентичність.

Актуальність управління клубними закладами зростає через їхню важливу роль у культурному житті громад та сприянні розвитку соціальної активності. Клубні заклади традиційно виконують функцію культурних осередків, де місцева громада може брати участь у різноманітних заходах, відпочинку, навчанні та дозвіллі.

Ефективне управління клубними закладами є важливим для забезпечення сталого культурного та соціального розвитку громад.

Культура – це не розкіш, а необхідність, яка допомагає вижити, зберігати людськість та вірити в краще майбутнє. Відтак підтримка культури, особливо в складні часи, є надзвичайно важливою.

Діяльність клубних закладів під час війни – це складне питання, яке вимагає зваженого підходу. З одного боку, такі заклади відіграють важливу роль у підтримці морального духу населення, особливо в тих регіонах, де ситуація стабільніша. Культурні заходи, концерти, виставки допомагають людям відволіктися від повсякденних проблем, відчути єдність та підтримку. Крім того, клуби є місцем зустрічі для волонтерів, де вони організують збір допомоги або просто відпочивають.

Управлінські моделі клубних закладів набувають все більшої актуальності у сучасному світі, особливо в контексті швидких змін та нових викликів. Конкуренція, зміна смаків аудиторії, розвиток технологій та глобалізація вимагають від керівників клубів постійного пошуку нових

підходів та інноваційних рішень, відтак тема дослідження є надзвичайно актуальною в непростий для країни час.

Останні дослідження та публікації. Тема управлінських моделей клубних закладів і, зокрема, їх інноваційності, стала предметом багатьох досліджень у сфері культури. Зокрема, фундаментальними працями є роботи О. Копієвської, Н. Шевченко, Н. Головач, Н.І. Шетелі, С.В. Виткалова Л. Федулової, Л. Осадчої, М. Кременчуцької і А. Акопян та інших. Однак проблема дослідження управлінських моделей клубних закладів потребує більш глибокого вивчення у світлі новітніх реалій.

Метою дослідження є розробка інноваційних підходів до управління клубними закладами.

Досягнення мети супроводжується виконанням таких **завдань**:

- здійснити аналітичний огляд літератури щодо управлінських моделей клубних закладів;
- розкрити понятійно-категоріальний апарат дослідження;
- навести методи дослідження;
- дослідити правову базу діяльності клубних закладів;
- проаналізувати роль держави як суб'єкта організації соціально-культурної діяльності;
- здійснити порівняльну характеристику управлінських моделей клубних закладів;
- з'ясувати проблеми проблем та тенденцій розвитку клубних закладів культури України;
- визначити передумови створення інноваційного сприятливого середовища клубного закладу;
- окреслити перспективні напрямки залучення додаткових коштів до позабюджетного фінансування закладів культури.

Об'єктом дослідження виступає управління як процес організації клубних закладів.

Предметом дослідження є управлінські моделі клубних закладів.

Методи дослідження. Методологічна база дослідження складається з наукових методів дослідження, а саме:

- системного аналізу для здійснення аналітичного огляду літератури щодо управлінських моделей клубних закладів і з'ясування ролі держави як суб'єкта організації соціально-культурної діяльності;

- комплекс методів, які дозволяють чітко визначити ключові поняття, категорії та їх взаємозв'язки в межах досліджуваної проблеми (аналіз літератури, словникова робота, операціоналізація понять);

- науково-метричного для обрання методів дослідження;

- правового для дослідження правової бази діяльності клубних закладів;

- порівняльного для здійснення порівняльної характеристики управлінських моделей клубних закладів;

- прогнозування для виявлення проблем та тенденцій розвитку клубних закладів культури України;

- ретроспективного для визначення передумов створення інноваційного сприятливого середовища клубного закладу;

- соціологічне моделювання для розробки перспективних напрямків залучення додаткових коштів до позабюджетного фінансування закладів культури.

Апробація дослідження. Апробацію результатів дослідження було здійснено шляхом оприлюднення досягнутих результатів на VIII Всеукраїнській науковій конференції молодих вчених, аспірантів та магістрантів «Культура і мистецтво: сучасний науковий вимір», 7 листопада 2024 р., тема доповіді «Культура в гібридних загрозах: теоретичне осмислення представників наукової школи НАКККіМ».

Структура дослідження. Робота складається зі вступу, основної частини, поділеної на три розділи і дев'ять підрозділів, висновків та списку використаних джерел. В роботі міститься 5 таблиць, 9 рисунків. Список використаних джерел складається з 48 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКИХ МОДЕЛЕЙ КЛУБНИХ ЗАКЛАДІВ

1.1. Аналітичний огляд літератури щодо управлінських моделей клубних закладів

Управління клубними закладами є популярною темою досліджень провідними науковцями і фахівцями культурних практик. Найбільш глибоко тему управлінських моделей клубних закладів висвітлено у працях О.Р. Копієвської, Н.М. Головач, Н.І. Шетелі, С.В. Виткалова, Н.О. Шевченко та інших.

Однією з перших, хто порушив питання трансформаційних процесів в культурі сучасної України, виступила Ольга Копієвська, яка, спираючись на сучасні європейські культурні практики, порушила питання моделі соціокультурних трансформацій в глобалізованому світі. У статті [1] автор піддає аналізу наукові підходи до моделей соціокультурних трансформацій в глобалізованому світі, розкриваючи їх вплив на формування як індивідуальних культурних норм поведінки людини, так і на збереження культурного простору.

В подальшому ідеї трансформаційних процесів в культурі сучасної України систематизувалися автором в ґрунтовній монографії [2], в якій було виокремлено і проаналізовано моделі трансформації: політична, інформаційна, економічна, суб'єктна, ціннісна, мистецька. Крім того, О. Копієвська розглядає інституційні засади забезпечення функціонування сфери культури.

Продовжуючи тему трансформаційних перетворень в культурних практиках і поглиблюючи свої дослідження в цій сфері, О. Копієвська пише дисертацію [3], в якій подає авторську концепцію культурної практики як

предметно-практичної діяльності людини/людей, пов'язаної зі створенням або поширенням культурних продуктів.

Не позбавленні роботи О. Копієвської і сучасних аспектів культурних практик, які виступають у якості стратегії детравматизації вітчизняного соціуму в умовах російсько-української війни [4].

Безпосередньо дотичною до теми нашого дослідження є праця О.Р. Копієвської [5], в якій розглянуто основні підходи до розуміння інноваційного формату клубної справи в Україні, викликані процесами децентралізації. Автор виокремлює рушійні виміри інноваційного формату клубної справи, які є пріоритетними для культурної розбудови об'єднаних територіальних громад. Крізь призму теоретичного осмислення українського правового інструментарію, всесвітньо визнаних управлінських, мотиваційних теорій аналізуються такі виміри інноваційного формату клубної справи, як: людські ресурси, привабливі дослідницькі системи, інноваційно сприятливе середовище, фінанси та підтримка, фінансові інвестиції, розвиток інноваторства, партнерські зв'язки, захист інтелектуальної власності, вплив на культурну зайнятість, якісне і кількісне споживче зростання клубної послуги.

Станом менеджменту культури у сучасному українському суспільстві зацікавилася і Н.М. Головач, представивши ряд досліджень у контексті сучасних соціокультурних перетворень [6; 7]. Автор досліджує специфіку сфери культури як некомерційну (нонпрофітну), так і комерційну (надання платних послуг) діяльність, а особливістю менеджменту в сфері культури, на її думку, є те, що гроші в цій сфері з'являються переважно в результаті залучення коштів різних донорів, серед яких органи влади, спонсори, благодійні організації, меценати та ін. Автором виявлено ряд основних проблем в українській культурі: невідповідність норм роботи в цій сфері викликам часу; застаріла нормативна база, частина якої діє ще з радянських часів; відсутність комунікації тощо [6]. Н.М. Головач пропонує впроваджувати інноваційні заходи з використанням нових технологій соціально-культурного програмування в діяльності культурно-мистецьких

закладів. Для цього до сучасних менеджерів висуваються вимоги щодо специфічних знань та відповідної практики, застосовуючи численні тренінги з проектного менеджменту та фандрейзингу як для недержавних, так і державних організацій культури.

Роль менеджменту культури в умовах модернізації галузі культури України та європейський досвід розвитку культури, зокрема діяльність альянсу Culture Action Europe, CAE (Європейська культурна дія) автор проаналізувала в роботі [7], де підкреслила, що необхідність впровадження сучасних моделей управління і відповідальніше підходити до розробки та реалізації культурної політики. Для повноцінної участі у проектах ЄС Україна потребує дієвої культурної стратегії з використанням європейського досвіду впровадження інновацій. На сучасному етапі українські заклади культури отримали можливість долучитися до реалізації загальноєвропейських програм розвитку і, зокрема за рахунок повноцінної участі в програмі «Креативна Європа».

Питанню реформування у сфері культури і, зокрема, трансформації закладів культури в об'єднаних громадах, Н.М. Головач присвятила статтю [8], в якій рекомендувала в умовах російсько-української війни і у відповідності до принципів децентралізації та в умовах обмеженого фінансування культурних закладів розглянути питання альтернативного фінансування розвитку закладів культури, активніше впроваджувати проектну діяльність та розвивати партнерства на місцевому, національному та міжнародному рівнях.

Організації соціокультурної діяльності в структурах і спільнотах соціокультурних інститутів Н.М. Головач присвятила статтю [9], в якій, погоджуючись з думкою О.Р. Копієвської, доводить, що культурний потенціал соціальних інститутів дозволяє впливати на національний культурний менталітет, реалізовувати важливі соціальні завдання, сприяють збереженню і передачі культурної спадщини, соціалізації особистості, задоволенню її культурно-інформаційних потреб. А інтернет, як і інші традиційні соціальні

інститути, формує поведінку людей у конкретних ситуаціях, надає способи задоволення певних потреб, тим самим впливає на особистість та суспільство загалом.

Ефективні кроки для управлінських структур різних рівнів щодо зміни ставлення як представників керівної ланки, так і місцевого населення щодо реалізації різноманітних культурних практик запропонували науковці Н.І. Шетеля і С.В. Виткалов у статті [10]. У світлі реформування органів місцевого самоврядування автори пропонують розв'язання двох блоків питань: загальнодержавного і для методичних служб галузі «Культура». На думку авторів, їх рекомендації стимулюватимуть місцеві громади та кожного їх члена прискіпливіше ставитися й до таких важливих питань як професійна освіта, від якої залежатиме організаційно-фінансовий ефект реалізації будь-якої ініціативи, підбір і розстановка кадрів на місцях, пріоритетність фінансування того чи іншого проекту тощо.

Дотичною до проблеми підготовки сучасних фахівців є і праця Н.О. Шевченко [11]. У фундаментальній праці [11], яка стала навчальним посібником для студентів першого-другого рівня вищої освіти спеціальності 028 «Менеджмент со-ціокультурної діяльності», молодих науковців, слухачів курсів підвищення кваліфікації працівників культури і мистецтв, Н.О. Шевченко у співавторстві з О.Р. Копієвською дослідили широке коло питань, пов'язаних із сучасним розумінням трансформаційних процесів у менеджменті соціокультурної сфери, його проблем і перспектив. Автори окреслили коло актуальних питань через нові зрізи розуміння глобального та локального в управлінському й організаційному аспектах соціокультурних процесів, що в свою чергу посилює роль і значення національного в цих процесах. Проблема менеджерської місії як ефективне функціонування й розвиток вітчизняної соціокультурної сфери проходить ключовим ланцюгом через увесь навчальний посібник.

Чимало інших наукових праць теж вимагають свого висвітлення, однак формат роботи не дозволяє охопити весь спектр цих досліджень.

1.2. Понятійно-категоріальний апарат дослідження

У рамках нашого дослідження слід окреслити поняття клубу як організованої діяльності людей у соціокультурних заклад та методи управління ним в різних хронометричних межах з метою окреслити розвиток клубів не тільки як засіб для дозвілля, а й ідеологічний напрямок роботи.

Слово "клуб" має індоєвропейські корені і споріднене з англійським "club" та німецьким "Klub". Це вказує на давність цього поняття та його широке поширення в європейських культурах. Спочатку мало значення "палиця", "булава", але з часом набуло переносного значення "об'єднання людей за спільними інтересами". Також спочатку пов'язувалося з поняттям "збирання", "група людей", а потім стало означати "установу для громадських зібрань". Ці етимологічні корені вказують на те, що поняття "клуб" виникло в контексті спільної діяльності, об'єднання людей за певними інтересами або потребами.

З плином часу значення слова "клуб" розширювалося та уточнювалося. Сьогодні використовується це слово для позначення різноманітних об'єднань: об'єднання людей за спільними інтересами (спорт, хобі, мистецтво тощо), забезпечують можливість спілкування та проведення дозвілля; об'єднання фахівців певної галузі для обміну досвідом, підвищення кваліфікації та співпраці; заклади розваг, де люди можуть танцювати, слухати музику та відпочивати; об'єднання людей, які займаються певним видом спорту; місце для обговорення книг, творчості та літературних ідей тощо.

У сучасному світі поняття "клуб" набуло ще ширшого значення. Крім традиційних клубів, з'явилися онлайн-спільноти, віртуальні клуби за інтересами, що об'єднують людей з усього світу.

Ключовими характеристиками сучасного клубу є:

- спільні інтереси: об'єднання людей, які поділяють спільні цінності, захоплення або цілі;

- соціальна взаємодія: можливість спілкування, обміну досвідом та підтримки;
- розвиток: створення умов для особистісного та професійного зростання.
- дозвілля: забезпечення можливостей для відпочинку та розваг.

Отже, поняття "клуб" має глибокі історичні корені та багатогранне значення. Воно відображає фундаментальну людську потребу в спілкуванні, співпраці та самореалізації. Змінюючись разом з суспільством, це поняття продовжує розвиватися і набувати нових значень [13, С. 466].

Автори "Академічного тлумачного словника української мови" (1970-1980 рр.) [14, С. 190] надають досить чітке та вичерпне визначення поняття "клуб". Вони акцентують увагу на таких аспектах:

- громадська організація: це означає, що клуб є добровільним об'єднанням людей, яке не має на меті отримання прибутку;
- об'єднання за інтересами: люди в клубах об'єднуються на основі спільних захоплень, інтересів або професійних сфер;
- різноманітність інтересів: словник зазначає широкий спектр інтересів, які можуть об'єднувати людей у клубах: мистецтво, пізнання, розваги, спорт тощо.

У той час клуби відігравали важливу роль у суспільному житті. Вони були місцем зустрічі, обміну інформацією, організації дозвілля та самореалізації. Таке визначення відображало тодішнє розуміння клубів як інститутів громадянського суспільства. Незважаючи на зміни в суспільстві та появу нових форм спілкування (соціальні мережі, онлайн-платформи), визначення клубу з "Академічного тлумачного словника" залишається актуальним і сьогодні. Основні принципи – добровільність об'єднання, спільні інтереси та організація дозвілля – не втратили своєї ваги.

Проте, є кілька нюансів, які варто врахувати. Сьогодні поняття "клуб" набуло більш широкого значення. З'явилися різноманітні онлайн-спільноти, віртуальні клуби за інтересами, що об'єднують людей з усього світу. Клуби стали більш гнучкими та динамічними. Вони можуть бути як формальними

організаціями з чіткою структурою, так і неформальними об'єднаннями. Роль клубів у суспільстві також змінилася. Сьогодні вони не тільки задовольняють індивідуальні потреби, але й виконують важливі соціальні функції, такі як:

- сприяння соціальній інтеграції;
- підтримка меншин та маргіналізованих груп;
- розвиток громадянського суспільства.

Отже, визначення клубу з "Академічного тлумачного словника української мови" залишається актуальним і сьогодні, але потребує уточнення з урахуванням сучасних тенденцій. Клуби продовжують бути важливим інструментом для об'єднання людей, розвитку їхніх інтересів та створення міцних соціальних зв'язків.

Визначення "клубу" в "Українській радянській енциклопедії" відображає ідеологічні особливості того часу і водночас підкреслює важливу роль клубів у суспільстві [15, С. 233].

Порівняємо це визначення з тим, яке розглянули раніше з "Академічного тлумачного словника української мови":

Спільні риси:

- добровільність об'єднання: обидва джерела підкреслюють, що приєднання до клубу є особистим вибором кожної людини;
- різноманітність інтересів: і в словнику, і в енциклопедії зазначається, що клуби об'єднують людей з різними інтересами – від наукових до розважальних;
- соціальна функція: обидва джерела підкреслюють соціальну роль клубів: спілкування, відпочинок, обмін досвідом.

Відмінності:

- ідеологічний акцент: "українська радянська енциклопедія" більше акцентує на політичних інтересах та ролі клубів у реалізації ідеологічних завдань;
- термінологія: у енциклопедії використовуються більш офіційні та ідеологізовані терміни.

Сьогодні поняття "клуб" набуло ще ширшого значення. Крім традиційних клубів за інтересами, з'явилися:

- онлайн-спільноти: об'єднують людей з усього світу за спільними інтересами;
- коворкінги: простір для роботи та спілкування фрілансерів та підприємців;
- фітнес-клуби: зосереджені на фізичному здоров'ї та активному відпочинку;
- нічні клуби, бари, ресторани, де люди можуть відпочити і розважитися.

Клуби 20-30-х років минулого століття, які раніше були автономними просторами для самореалізації та відпочинку, були інструментом досягнення політичних цілей. Клубна діяльність підпорядковувалася загальним ідеологічним установкам держави, а не інтересам самих членів клубів. Партиїні органи здійснювали жорсткий контроль над діяльністю клубів, визначаючи напрямки роботи та форми проведення заходів. Клуби стали інструментом для пропаганди ідеології правлячої партії та формування "нової людини".

Наслідками політизації клубів було:

- обмеження свободи: члени клубів втратили значну частину свободи в виборі занять та тем для обговорення;
- стандартизація культурного життя: культурні заходи в клубах стали одноманітними та ідеологічно заангажованими;
- зниження ролі самодіяльності: самодіяльність, яка раніше була характерною рисою клубного життя, відійшла на другий план;
- відчуження частини населення: багато людей не поділяли офіційну ідеологію і відчували себе чужими в таких клубах.

Зростання інтересу до клубів як об'єкта наукового дослідження з другої половини 50-х і до кінця 60-х років ХХ ст. було обумовлено кількома факторами:

- соціальні зміни: післявоєнна відбудова, десталінізація та зростання освітнього рівня населення сприяли розвитку громадського життя та пошуку нових форм самоорганізації;

- потреба в розумінні суспільних процесів: соціологи та культурологи прагнули зрозуміти, як функціонують різні соціальні інститути, у тому числі клуби, і який вплив вони мають на суспільство;

- політичні зміни: відносна лібералізація суспільного життя створила умови для більш вільного розвитку громадських ініціатив.

Ключовими характеристиками клубу як соціокультурного інституту на той час були:

- добровільність: приєднання до клубу було особистим вибором кожного;
- спільні інтереси: члени клубу об'єднувалися на основі спільних захоплень, інтересів або професійних сфер;

- самодіяльність: члени клубу брали активну участь в організації та проведенні заходів.

Незважаючи на формальне визнання самодіяльності, на практиці вона піддавалася жорсткому контролю з боку держави: самодіяльність повинна була відповідати офіційній ідеології; клубна діяльність ретельно контролювалася партійними органами та державними структурами; навіть у умовах декларованої самодіяльності, ключові ролі в клубах виконували штатні працівники, які часто були членами партії.

Після відносної лібералізації в 60-х роках, у 70-х радянська влада знову посилила ідеологічний контроль над усіма сферами суспільного життя. Клуби, як і раніше, розглядалися як зручний інструмент для:

- пропаганди офіційної ідеології: клуби використовувалися для поширення комуністичних ідей, виховання "радянської людини" та лояльності до режиму;

- контролю над суспільством: через клуби держава могла впливати на свідомість громадян, формувати їхні погляди та поведінку;

- мобілізації населення: клуби використовувалися для організації різноманітних масових заходів, спрямованих на підтримку політики партії.

Однак в діяльності клубів відбулися і деякі зміни:

- посилення централізації: управління клубною діяльністю стало більш централізованим. місцеві ініціативи придушувалися, а всі заходи мали узгоджуватися з партійними лініями;

- зростання бюрократії: введення системи адміністративного управління призвело до збільшення кількості бюрократичних процедур та обмеження самодіяльності;

- стандартизація культурного життя: культурні заходи в клубах стали більш одноманітними та шаблонними;

- зменшення ролі самодіяльності: самодіяльність все більше обмежувалася, а на перший план виходила організація заходів за затвердженими сценаріями.

Це призвело до перетворення клубів-об'єднань у заклади. Клуби втратили свою автономію і стали інструментом виконання державних завдань. Система адміністративного управління створила складну бюрократичну структуру, яка обслуговувала клуби. Всі клуби працювали за єдиними стандартами, що позбавляло їх індивідуальності. Наслідками таких змін стало:

- зниження зацікавленості: багато людей втратили інтерес до участі в клубній діяльності, оскільки вона перестала бути цікавою та різноманітною;

- формалізм: клубні заходи часто носили формальний характер і не викликали щирого інтересу у учасників;

- зниження ефективності: централізоване управління і бюрократизм знижували ефективність роботи клубів.

Отже, трансформація клубів у 70-х роках ХХ століття була результатом посилення ідеологічного контролю з боку держави. Цей процес призвів до втрати клубів своєї автономії, стандартизації культурного життя та зниження зацікавленості людей до участі в клубній діяльності.

Робота Л. Новікової [16], безумовно, є важливим внеском у розуміння різниці між клубом-об'єднанням та клубом-закладом (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика між клубом-об'єднанням та клубом-закладом

Характеристика	Клуб-об'єднання	Клуб-заклад
1	2	3
Природа	первинна, органічна форма об'єднання людей, заснована на спільних інтересах, цінностях та потребах	вторинна, інституціоналізована форма клубу, яка створюється і підтримується ззовні
Сутність	Клуб-об'єднання є самоорганізованою структурою, де ініціатива та активність виходять від самих членів	Клуб-заклад є організацією, що має чітку структуру, штатних працівників і фінансування
Функціональна структура	Гнучка, адаптивна, орієнтована на інтереси учасників	Жорстка, ієрархічна, орієнтована на виконання певних завдань
Характерні риси:	Добровільність членства. Самоуправління. Рівність учасників. Гнучкість організаційних форм. Орієнтація на індивідуальні потреби	Примусове членство (наприклад, у трудових колективах). Ієрархічне управління. Спеціалізація діяльності. Бюрократичні процедури. Орієнтація на виконання планів і програм

Джерело: [16]

Основне завдання клубу-закладу – створити умови для самореалізації та творчості. Ключові функції клубу-закладу:

- організація дозвілля: клуб-заклад пропонує різноманітні форми дозвілля, які задовольняють різні інтереси та потреби людей. Це можуть бути гуртки, секції, клуби за інтересами, концерти, виставки тощо;

- створення умов для самореалізації: клуб-заклад надає необхідні ресурси та інструменти для творчої діяльності. Це може бути обладнання, матеріали, приміщення, а також консультації фахівців;

- соціалізація: клуби-заклади сприяють спілкуванню людей, обміну досвідом та знаннями. Вони є місцем, де люди можуть знайти нових друзів і однодумців;

- збереження та розвиток культури: клуби-заклади беруть активну участь у збереженні культурних традицій та популяризації мистецтва.

Клуб-заклад є важливим інститутом, оскільки сприяє:

- задоволенню соціальних потреб: людям необхідно не тільки працювати, а й відпочивати, розвиватися творчо. Клуби-заклади задовольняють цю потребу;

- соціальній інтеграції: клуби сприяють інтеграції різних соціальних груп, допомагають людям адаптуватися до нових умов життя;

- розвитку громадянського суспільства: клуби-заклади сприяють розвитку ініціативи, відповідальності та самоорганізації.

Хоча обидва типи клубів мають спільну мету – задоволення потреб людей, вони мають і суттєві відмінності:

- ініціатива: у клубі-об'єднанні ініціатива виходить від самих членів, тоді як у клубі-закладі вона часто задається адміністрацією;

- структура: клуб-об'єднання має більш гнучку структуру, тоді як клуб-заклад – більш формалізовану;

- фінансування: клуб-об'єднання часто фінансується за рахунок членських внесків, тоді як клуб-заклад може мати бюджетне фінансування.

Хоча клуб-заклад має певні обмеження, пов'язані з його інституціональною природою, він все ж таки може бути ефективним інструментом для задоволення культурних потреб населення.

Сьогодні клуби-заклади зазнають значних змін під впливом нових технологій та соціальних процесів. Вони стають більш відкритими, інтерактивними та орієнтованими на потреби сучасної людини.

Теоретичний аналіз механізмів визначення функцій "клубних об'єднань" і "клубних закладів" дозволяє на підставі їх взаємозв'язку зробити висновок про те, що ці соціокультурні інститути, якщо вони функціонують за своєю суттю, здатні активно сприяти процесу соціокультурного розвитку людини у вільний час.

Будинки культури в радянський період мали чітко визначену ідеологічну функцію. Вони були інструментом пропаганди і виховання "нового радянської людини". З розпадом СРСР будинки культури втратили свою монопольну позицію і зіткнулися з новими викликами. Багато з них опинилися на межі закриття через брак фінансування та зміну потреб суспільства [17, С. 53]. Будинки культури пропагував політичну, наукову, промислову та технічну інформацію, організовував клуби, виставки, кінофестивалі та сприяв розвитку всіх видів культурних заходів.

Сьогодні будинки культури все частіше переорієнтовуються на задоволення індивідуальних потреб відвідувачів, пропонуючи більш різноманітні програми та послуги. Вони стають центрами громадського життя, де люди можуть не тільки відпочивати, але й розвиватися, спілкуватися та брати участь у соціальних проектах.

В «Енциклопедії сучасної України НАНУ» будинок культури висвітлюється як такий, що «створений для організації дозвілля, розвитку аматорської творчості, проведення освітньо-виховної діяльності серед населення, формування громадської думки» [18, С. 522]. Його метою та завданнями діяльності є «забезпечення умов для духовного розвитку, задоволення культурних потреб і організації культурного відпочинку» людей [18, С. 522].

Сучасний будинок культури, особливо в сільській місцевості, дійсно відіграє ключову роль у виконанні багатьох важливих функцій:

1) Культурна функція:

- збереження культурної спадщини: будинки культури часто стають осередками збереження місцевих традицій, народної творчості, діалектів та обрядів;

- популяризація мистецтва: організація концертів, виставок, майстер-класів, літературних вечорів сприяє популяризації різних видів мистецтва серед населення;

- створення культурного простору: будинки культури створюють атмосферу, де люди можуть насолоджуватися мистецтвом, спілкуватися на культурні теми та розвивати свої творчі здібності.

2) Виховна функція:

- формування цінностей: будинки культури сприяють формуванню у людей загальнолюдських цінностей, поваги до історії, культури та традицій свого народу;

- розвиток творчих здібностей: завдяки гурткам, студіям та іншим формам роботи, люди можуть розвивати свої творчі здібності, самовиражатися та реалізовувати свій потенціал;

- соціалізація: будинки культури є місцем, де люди можуть спілкуватися, знаходити нових друзів та однодумців, що сприяє їхній соціальній адаптації.

3) Комунікативна функція:

- обмін інформацією: будинки культури можуть стати платформою для обміну інформацією про культурні події, освітні програми та інші важливі питання;

- створення спільноти: будинки культури об'єднують людей з різними інтересами, формуючи міцні соціальні зв'язки та сприяючи розвитку громадянського суспільства.

Крім того, будинки культури в сільській місцевості виконують ще й ряд інших важливих функцій:

- підтримка місцевого бізнесу: співпраця з місцевими виробниками, організація ярмарків та фестивалів може сприяти розвитку місцевої економіки;

- туристична привабливість: будинки культури можуть стати туристичними об'єктами, приваблюючи відвідувачів з інших регіонів;

- соціальна інтеграція: будинки культури можуть сприяти інтеграції різних соціальних груп, допомагаючи людям адаптуватися до нових умов життя.

Таким чином, будинок культури в сучасній сільській місцевості є багатофункціональним центром, який відіграє важливу роль у збереженні

культурної спадщини, розвитку творчого потенціалу населення та створенні сприятливого середовища для життя і розвитку громади.

Обласні центри народної творчості (ОЦНТ) відіграють надзвичайно важливу роль в організаційному та інформаційно-методичному супроводі закладів культури в сільській місцевості [19]. ОЦНТ мають глибокі знання та досвід у збереженні, розвитку та популяризації народної творчості. Вони є своєрідними осередками традиційної культури в регіоні. ОЦНТ надають методичну допомогу сільським клубам, будинкам культури та іншим культурним закладам. Вони розробляють методичні рекомендації, проводять тренінги, семінари та майстер-класи для працівників культури. ОЦНТ забезпечують заклади культури інформаційними матеріалами, новинами культурного життя, анонсами заходів та іншою корисною інформацією. ОЦНТ координують діяльність закладів культури в регіоні, сприяють обміну досвідом між ними та забезпечують єдиний культурний простір. ОЦНТ організують різноманітні фестивалі, конкурси та огляди народної творчості, що стимулює розвиток аматорського мистецтва в сільській місцевості.

Функції, які виконують ОЦНТ щодо закладів культури в сільській місцевості:

- консультативна: надають консультації з питань організації культурно-масових заходів, розробки програм, підбору репертуару;
- методична: розробляють методичні матеріали, проводять семінари, майстер-класи для працівників сільських клубів;
- інформаційна: забезпечують інформаційною підтримкою, надають методичні розробки, сценарії, музичний матеріал;
- організаційна: допомагають у проведенні культурних заходів, фестивалів, конкурсів;
- творча: сприяють розвитку творчих колективів, організують конкурси, виставки;
- координаційна: координують діяльність закладів культури на регіональному рівні.

Завдяки діяльності ОЦНТ сільські клуби та будинки культури мають можливість:

- підвищити свою професійну кваліфікацію;
- отримати доступ до нових ідей та технологій;
- розширити спектр своїх послуг;
- збільшити кількість відвідувачів;
- стати більш активними учасниками культурного життя регіону.

Отже, ОЦНТ є важливим партнером для закладів культури в сільській місцевості, який допомагає їм розвиватися, вдосконалюватися та ефективно виконувати свої функції.

Беручи до уваги поняття "клуб" і "Будинок культури", слід зазначити, що ці установи по суті однакові, різниця полягає тільки в масштабі діяльності і кількості послуг, що надаються.

Враховуючи, що в сільській місцевості Закарпаття, Львівської області, Букони та інших регіонів України прототипом клубу або будинку культури є народний дім, доречно дати визначення поняттю "народний дім".

Визначення поняття «народний дім» міститься у «Тернопільському енциклопедичному словнику» [20, С. 606], де заклад постає як правжній осередок громадського життя, культури та освіти. Він був і залишається місцем, де люди збираються, щоб спілкуватися, розвиватися, зберігати та популяризувати свою культуру.

Народний дім відрізняється від сучасного будинку культури таким:

- народні доми зародилися ще в XIX столітті як ініціатива місцевої громади, тоді як будинки культури з'явилися пізніше, за радянських часів;
- народні доми виконували ширший спектр функцій: крім культурних заходів, вони часто були центрами освіти, політичної активності та економічного розвитку громади;
- народні доми часто створювалися і утримувалися за рахунок коштів місцевої громади, тоді як будинки культури фінансувалися державою.

Народний дім – це місце, де зберігаються та передаються з покоління в покоління народні звичаї, обряди, пісні, танці. Це живий архів історії села, який допомагає зберегти культурну спадщину. В народному домі кожен має змогу проявити свої таланти: співати, танцювати, малювати, займатися декоративно-ужитковим мистецтвом. Це місце, де розквітають творчі здібності, де народжуються нові ідеї. Народний дім – це місце зустрічей, свят, фестивалів. Тут люди спілкуються, обмінюються досвідом, вирішують спільні питання. Це місце, де формується громадянська позиція. В народних домах часто проводять різноманітні освітні заходи: лекції, семінари, майстер-класи. Це сприяє підвищенню рівня знань та культури населення. Народний дім – це місце, де молодь може знайти собі заняття до душі, спілкуватися з однолітками, розвиватися.

Народні дома відіграють важливу роль у формуванні особистості, збереженні культурної спадщини та розвитку громади. Використання календарних дат як основи для планування заходів дозволяє зробити виховну роботу більш ефективною та цікавою [21, С. 5-6].

Основні поняття, що використовуються у нашому дослідженні, висвітлено також у законодавчій базі. Закон України "Про культуру"[22] є фундаментом для розуміння поняття "культурна діяльність". Це визначення є досить широким і охоплює майже всі сфери, пов'язані зі створенням, збереженням та поширенням культурних цінностей, а саме:

- створення нових культурних продуктів – літературних творів, музичних композицій, творів мистецтва тощо;
- все, що пов'язано з виробництвом, розповсюдженням та продажем культурних продуктів (книги, музичні диски, картини тощо);
- дослідження в галузі культури, історії, мистецтва;
- збирання, обробку, зберігання та надання доступу до інформації;
- поширення культурної інформації через різні канали (медіа, інтернет тощо).

- збирання, зберігання, дослідження та експонування культурних цінностей;

- навчання мистецтву, культурі, історії;

- організації культурних заходів для відпочинку та розваг;

- створення продуктів, які розраховані на розвагу та відпочинок.

Закон України "Про культуру" [22] детально визначає об'єкти культурного призначення. Це важливий аспект, який дозволяє чітко розуміти, які саме заклади та об'єкти підпадають під дію цього закону і які права та обов'язки мають їхні власники та користувачі:

- клубні заклади: це широке поняття, яке включає в себе різноманітні установи, де люди можуть проводити свій вільний час, займатися творчістю, спілкуватися. До них належать клуби за інтересами, будинки культури, палаци культури тощо;

- парки культури та відпочинку: це місця для відпочинку та розваг, які часто включають в себе різноманітні атракціони, алеї, зони для пікніків тощо;

- бібліотеки: заклади, які збирають, зберігають, обробляють та надають доступ до інформації, зокрема до книг, журналів, електронних ресурсів;

- музеї: заклади, які збирають, зберігають, досліджують та експонують культурні цінності;

- архіви: заклади, які збирають, зберігають та надають доступ до документів, що мають історичну цінність;

- історико-культурні заповідники: території, на яких зосереджені пам'ятки історії та культури, що мають виняткове значення;

- театральні-видовищні заклади: це театри, філармонії, концертні зали, де проводяться театральні вистави, концерти, інші культурні заходи.

- кінотеатри: заклади, де демонструються кінофільми;

- інші заклади культури: ця категорія включає в себе всі інші заклади, які не підпадають під попередні визначення, але виконують культурні функції (наприклад, мистецькі галереї, центри сучасного мистецтва);

- пам'ятки культурної спадщини: це об'єкти матеріальної та нематеріальної культури, які мають історичну, художню, наукову або культурну цінність;

- предмети колекцій, зібрання, фонди: це різноманітні матеріальні об'єкти, які мають культурну цінність і зберігаються в музеях, бібліотеках, архівах та інших культурних закладах;

- будівлі, споруди культурного призначення: це будівлі, які спеціально призначені для проведення культурних заходів (театри, концертні зали, музеї тощо);

- інші культурні цінності: це все, що має культурну цінність і не підпадає під попередні визначення.

Відповідно до чинного законодавства, закладом культури визнається юридична особа, основна діяльність якої пов'язана зі сферою культури, або ж її структурний підрозділ, функції якого полягають у провадженні діяльності у сфері культури» [22].

Культурна інфраструктура сільської місцевості відіграє ключову роль у забезпеченні культурного життя селян. Базова мережа закладів культури є фундаментом для розвитку культурної діяльності в сільській місцевості. Вона закладів культури забезпечує доступність культурних послуг для жителів сільської місцевості. Це особливо важливо для віддалених населених пунктів, де інші культурні заклади можуть бути недоступні. Заклади культури в селах допомагають зберігати місцеві традиції, звичаї, мову, фольклор. Вони стають осередками збереження культурної спадщини. Гуртки, клуби за інтересами, які діють при закладах культури, дають можливість жителям села розвивати свої творчі здібності, займатися мистецтвом, музикою, літературою. Заклади культури є місцем зустрічей, спілкування, проведення дозвілля. Вони сприяють соціалізації жителів села, особливо молоді. Багато закладів культури організовують різноманітні освітні заходи, лекції, майстер-класи, що сприяє підвищенню культурного рівня населення.

Культурне споживання відноситься до споживання нематеріальних цінностей, таких як музика, література, театр, кіно, мистецтво, знання, ідеї тощо. На відміну від матеріальних благ, які можна помацати або придбати, нематеріальні блага споживаються через сприйняття [23, С. 62].

Корисними якостями можуть бути естетична насолода, пізнання нового, розширення світогляду, емоційний досвід, релаксація, спілкування та багато іншого. Культурне споживання задовольняє різноманітні культурні потреби індивіда і суспільства в цілому. Це можуть бути потреби в саморозвитку, спілкуванні, відпочинку, розвагах, духовному зростанні.

Прикладами культурного споживання є:

- відвідування театру, концерту, кіносеансу;
- читання книг, журналів, газет;
- заняття в музичній школі, художній студії;
- перегляд телепередач, фільмів онлайн;
- відвідування музеїв, виставок;
- спілкування в культурних центрах, клубах за інтересами;
- участь у фестивалях, святах.

Відвідування театру, як правило, пов'язане з індивідуальним досвідом. Кожен глядач сприймає виставу по-своєму, переживає власні емоції, робить особисті висновки. Це пов'язано з унікальним життєвим досвідом, інтелектуальним рівнем та особистісними особливостями кожного. Проте не можна заперечувати і колективний аспект відвідування театру. Спільне перебування в залі, спільні емоції, обмін враженнями після вистави – все це сприяє почуттю єдності, належності до певної спільноти. Таким чином, відвідування театру – це своєрідний синтез індивідуального та колективного досвіду.

Існують культурні блага, які споживаються спільно та у рівній кількості. Класичний приклад – медіапродукти. Коли ми дивимося фільм або слухаємо музику, ми споживаємо один і той же продукт, але кожен отримує від цього свій власний досвід. Споживання неподільних культурних благ може мати

додаткові ефекти. Наприклад, обговорення фільму в соціальних мережах, написання рецензій, створення фан-артів – все це є проявами вторинного споживчого ефекту.

Порівняння культурного споживання театру та медіа наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Порівняння культурного споживання театру та медіа

Характеристика	Театр	Медіа
1	2	3
Споживання	Індивідуальне + колективне	Переважно індивідуальне, але з елементами колективного (обговорення)
Взаємодія	Безпосередня взаємодія з акторами, іншими глядачами	Непряма взаємодія через екрани
Доступність	Зазвичай вимагає особистої присутності	Доступний в будь-який час і в будь-якому місці
Вторинний споживчий ефект	Обговорення після вистави, написання відгуків	Обговорення в соцмережах, створення фан-артів, написання рецензій

Джерело: [23, С. 62]

Обидва типи культурного споживання – і відвідування театру, і споживання медіа – мають свої особливості та переваги. І те, і інше сприяє задоволенню культурних потреб, розширенню світогляду та розвитку особистості.

Поняття "соціально-культурний простір" є одним з найважливіших у сучасних гуманітарних дослідженнях, проте його трактування може значно варіюватися залежно від конкретного контексту дослідження. С. Безклубенко справді пропонує глибоке і всеохоплююче розуміння соціально-культурного простору. Його акцент на процесі освоєння довкілля та об'єктивних результатах цього процесу (матеріальна культура, цивілізація) дозволяє розглядати соціально-культурний простір як динамічну систему, яка постійно розвивається і трансформується під впливом людської діяльності [24, С. 12].

Отже, соціально-культурний простір – це не просто фізичний простір, а складний комплекс взаємодій між людьми, природою і суспільством. Цей простір постійно змінюється під впливом різних факторів: технологічного прогресу, соціальних трансформацій, культурних змін. Соціально-культурний простір має історичну глибину і відображає досвід багатьох поколінь.

Трансформаційні процеси, що відбуваються в Україні, зумовлені як внутрішніми соціокультурними явищами, так і глобалізаційними тенденціями. Сучасна Україна, зазнавши трансформаційних зсувів після розвалу СРСР, переживає нову хвилю трансформації цінностей, що відродилася після Революції гідності. Трансформаційні процеси в культурі потребують наукового визначення основних понять.

Так, О.Р. Копієвська під поняттям «трансформаційні процеси в культурі» трактує цілісний, поступально-перетворювальний процес, спрямований на новий вектор культурного розвитку, що містить у собі такі моделі трансформації: політичну, інформаційну, економічну, суб'єктну, ціннісну, мистецьку [2]. Автор стверджує, що глобальні, глокальні та локальні процеси взаємообумовлюють один одного й, відповідно, сприяють певному руху в усіх сферах буття. Слід підкреслити, що глобалізація активізує диверсифікацію регіональних зв'язків, які будуються на взаємному узгодженні інтересів держав. Маючи діалектичний характер, глобалізація, з одного боку, створює умови для формування єдиного простору, а з іншого – привносить у цей єдиний простір специфіку окремих регіонів і країн, культурне різноманіття яких характеризується глокальними та локальними особливостями. У дослідженні здійснена культурологічна концептуалізація ключових понять. Глобалізація розглядається як складний, суперечливий процес, у якому національні держави і їх суверенітет вплітаються в транснаціональне як процес «будівництва» світу шляхом створення глобальних інституціональних структур та глобальних культурних практик і форм, включаючи всю різноманітність (мозаїчність) локального. Глокалізація характеризується багаторівневим розумінням, яке знаходить відображення у

розумінні цього явища на світовому, національному, регіональному, організаційно-правовому, галузевому й особистісному рівнях. Доведено, що кожному рівню відповідає власна інституціоналізація, зумовлена специфікою реакції конкретної локальності на глобальні процеси. Локальність розглядається як особливість, яка визначає неповторність національних культур, характерним для якої є генетичний код. Локальна культура, її практики є ґрунтом для національної ідеї, заснованій на традиціях, ментальності, цінностях. Проаналізовані процеси розвитку, упровадження та функціонування культурних практик у її глобальному вимірі дозволили розглянути вплив глобалізації на трансформацію загальної картини світу.

О.Р. Копієвська виокремлює й характеризує основні моделі трансформацій культурних практик: політична модель трансформації, інформаційна модель трансформації, економічна модель трансформації, модель трансформації суб'єктності, модель ціннісної трансформації, модель трансформації в мистецтві [3]. Крім того, науковиця пропонує авторське визначення поняття культурна практика: це предметно-практична діяльність людини/людей, пов'язана зі створенням або поширенням культурних продуктів. Культурна практика, на її думку, пов'язана зі сферою смислів соціокультурного буття й індивідуального життя людини, а відтак 399 мислиться, репрезентується й реалізується в межах доступного їй, персоналізованого ціннісно-смыслового горизонту.

Розуміння дефініції культурна картина світу О.Р. Копієвською визначається як поняття, яке містить у собі систему культурних світоуявлень того чи іншого суспільства, найбільш загальне, цілісне уявлення про світ і місце людини в ньому. Культурна картина світу складається на рівні окремого народу, спільноти та формується відповідно до елементів національної культури, традицій, а також засобів і механізмів її захисту, збереження й популяризації. Культурна картина світу – це культуротворчий конструкт, який вибудовується в процесі усвідомлення людиною, спільнотою, народом власної культуротворчої дійсності. Культурна картина світу супроводжується певною

мірою інтенсивності, появою культурних трансформацій, які суттєво впливають на зміну культурних практик.

О.Р. Копієвська, здається, одна з небагатьох науковців, які найбільше привнесли в науку нових понять у сфері культури. Так, науковиця запропонувала авторське визначення поняття соціокультурне картування: це система знакових показників, які забезпечують інформаційну (візуальну) місію культурної одиниці, параметри якої дозволяють виявити соціокультурний, культуротворчий, туристичний, економічний потенціал (ресурс, резерв, стратегічні цілі й завдання); дієвий комунікативний засіб, який дозволяє ефективно планувати, організовувати, конструктивно осмислювати й аналізувати, виявляти прогалини та визначати перспективи як індивідуально, так і професійною командою.

Функції українських культурних центрів і сільських клубів характеризуються досить усталеною формою управління та організації діяльності. Культурна децентралізація посилила необхідність перегляду стратегії, економічної доцільності та перспектив роботи співробітників клубних установ. Все це досягається за рахунок впровадження інноваційних форм роботи у функціонування клубних установ.

Поняття «інноваційний формат» розглядається крізь розуміння інновації як стилю життя у XXI ст., яку представили й осмислили Н. Кива й І. Чужинова. Крізь призму економічного успіху організацій і підприємств дослідники розглядають інновації як важливий компонент розвитку бізнесу регіональних структур і соціально-економічного розвитку країни в цілому. Саме інновації відіграють важливу роль у позитивних змінах, і вони впливають на існування людини, країни тощо. Інновації є пріоритетом у процесі застосування нових знань та набуття спеціальних здібностей як для особистого, так і для колективного розвитку. Виокремлені Н. Кивою й І. Чужиною десять вимірів інновацій, кожен з яких є важливим компонентом, який впливає на успішність інноваційної діяльності, створюють досить повну картину інноваційного процесу:

- людські ресурси: кваліфіковані фахівці є основою будь-яких інновацій;
- привабливі дослідницькі системи: ефективна система досліджень сприяє появі нових ідей та технологій;
- інноваційно сприятливе середовище: сприятливе законодавство, підтримка інновацій з боку держави та бізнесу;
- фінанси та підтримка: доступ до фінансування є одним з ключових факторів успішної реалізації інноваційних проектів;
- фінансові інвестиції: інвестиції в інновації є важливим джерелом фінансування;
- інноватори: люди, які генерують нові ідеї та втілюють їх у життя;
- зв'язки: ефективна взаємодія між різними учасниками інноваційного процесу;
- інтелектуальна власність: захист інтелектуальної власності стимулює інноваційну діяльність;
- вплив на зайнятість: інновації створюють нові робочі місця;
- продажі: комерціалізація інноваційних продуктів і послуг є кінцевою метою інноваційної діяльності. [42].

Отже, інноваційний формат – це результат творчого застосування інноваційних ідей, який приносить конкретну користь суспільству.

1.3. Методи дослідження

Методологічна база дослідження складається з наукових методів дослідження, а саме:

- системного аналізу для здійснення аналітичного огляду літератури щодо управлінських моделей клубних закладів і з'ясування ролі держави як суб'єкта організації соціально-культурної діяльності;
- комплекс методів, які дозволяють чітко визначити ключові поняття, категорії та їх взаємозв'язки в межах досліджуваної проблеми (аналіз літератури, словникова робота, операціоналізація понять);

- науково-метричного для обрання методів дослідження;
- правового для дослідження правової бази діяльності клубних закладів;
- порівняльного для здійснення порівняльної характеристики управлінських моделей клубних закладів;
- прогнозування для виявлення проблем та тенденцій розвитку клубних закладів культури України;
- ретроспективного для визначення передумов створення інноваційного сприятливого середовища клубного закладу;
- моделювання для розробки перспективних напрямків залучення додаткових коштів до позабюджетного фінансування закладів культури.

Системний аналіз є одним з найефективніших фундаментальних методів дослідження для проведення аналітичного огляду літератури щодо управлінських моделей клубних закладів. Він дозволяє розглядати клубний заклад як систему, що складається з взаємопов'язаних елементів (персонал, ресурси, клієнти, процеси тощо); дає змогу виявити структуру управлінських моделей, ідентифікувати їх основні компоненти та взаємозв'язки; допомагає зрозуміти, як працюють різні елементи системи, які функції вони виконують та як вони взаємодіють між собою; дозволяє проаналізувати зміни в управлінських моделях з часом, враховуючи вплив зовнішніх і внутрішніх факторів; допомагає порівнювати різні управлінські моделі, виявляти їхні спільні та відмінні риси.

Для розкриття понятійно-категоріального апарату дослідження використовується комплекс методів, які дозволяють чітко визначити ключові поняття, категорії та їх взаємозв'язки в межах досліджуваної проблеми. Основні методи, що застосовуються для цього:

- аналіз літератури: глибоке вивчення наукових публікацій, монографій, статей, що стосуються досліджуваної теми. Це дозволяє ознайомитися з існуючими визначеннями, класифікаціями та підходами до розуміння ключових понять;

- словникова робота: використання тлумачних словників, енциклопедій та спеціальних термінологічних довідників для уточнення значень понять;

- операціоналізація понять: переведення абстрактних понять у конкретні, вимірювані показники. Це дозволяє перевести теоретичні конструкти в емпіричну площину і провести кількісний або якісний аналіз.

Наукометричний метод дозволяє об'єктивно оцінити ефективність різних підходів і прийняти обґрунтоване рішення. Переваги наукометричного методу:

- систематичність: дозволяє провести систематичний аналіз великої кількості публікацій;

- актуальність: виявляє найсучасніші та найбільш перспективні методи;

- ефективність: допомагає швидко і ефективно вибрати оптимальні методи.

Правовий метод є одним з ключових інструментів для дослідження правової бази діяльності клубних закладів. Він дозволяє системно аналізувати нормативно-правові акти, що регулюють діяльність таких закладів, виявляти прогалини, суперечності та можливості для вдосконалення законодавства; чітко визначити, які саме аспекти правового регулювання діяльності клубних закладів будуть досліджуватися (наприклад, ліцензування, податкові питання, відповідальність за порушення законодавства); систематизувати всі діючі нормативно-правові акти, що стосуються діяльності клубних закладів на всіх рівнях (міжнародному, національному, регіональному, місцевому); провести детальний аналіз зібраних нормативно-правових актів. Застосування правового методу дозволяє отримати об'єктивну і всебічну оцінку правової бази діяльності клубних закладів, що є необхідною умовою для забезпечення ефективного функціонування цих закладів та захисту їхніх прав і законних інтересів.

Порівняльний метод є одним з найефективніших інструментів для аналізу та оцінки різних управлінських моделей клубних закладів. Він дозволяє виявити спільні риси, відмінності та особливості різних підходів до

управління, а також визначити найбільш ефективні практики. Проводиться порівняльний аналіз зібраної інформації за кожним критерієм. Виявляються спільні риси, відмінності та тенденції. На основі проведеного аналізу формуються висновки про переваги та недоліки кожної моделі, визначаються найбільш ефективні практики управління.

Прогнозування розвитку клубних закладів культури в Україні є складним завданням, яке вимагає комплексного підходу та використання різних методів. Оскільки клубні заклади є багатогранними організаціями, які взаємодіють з різними соціальними, економічними та культурними факторами, для точного прогнозування необхідно враховувати широкий спектр даних.

Ретроспективний метод – це дослідницький підхід, який передбачає аналіз минулих подій, процесів і станів з метою виявлення причинно-наслідкових зв'язків та визначення факторів, що вплинули на формування певної ситуації. У контексті створення інноваційного середовища в клубному закладі цей метод дозволяє ідентифікувати ті історичні, соціальні, економічні та культурні чинники, які сприяли або перешкоджали розвитку інновацій. Для цього чітко формулюється, які саме передумови створення інноваційного середовища бажано виявити (технологічні, організаційні, культурні тощо).

Соціологічне моделювання дозволяє зрозуміти потреби та вподобання аудиторії, а також виявити потенційних спонсорів; потреби, інтереси та мотивацію відвідувачів, що допомагає створювати більш релевантні культурні продукти та послуги; передбачити зміни в культурних вподобаннях, що дозволяє своєчасно адаптуватися до нових умов; допомагає розробляти стратегії залучення нових аудиторій, збільшення відвідуваності та підвищення зацікавленості культурною.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКИХ МОДЕЛЕЙ КЛУБНИХ ЗАКЛАДІВ

2.1. Правова база діяльності клубних закладів

Правова база для підтримки і розвитку культурної сфери визначається чинним законодавством. В умовах України це, перш за все, Цивільний і Податковий кодекси України, а також Закон "Про культуру", прийнятий в 2011 році і доповнені поправками, внесеними в наступні роки. Кілька статей цього Закону скасували державну монополію на управління культурним життям. Закон проголошує відповідальність і відповідальність державного органу за забезпечення свободи і незалежності всіх суб'єктів культурної діяльності, Держава культури для соціально ослаблених груп населення відповідає за ведення статистичних даних, інформаційну, науково-методичну підтримку культурної діяльності, розвиток патронажу, благодійність, заступництво, пов'язане з культурою [22].

Основними законодавчими актами в цьому плані є «Основи законодавства про культуру», закони «Про неприбуткові організації», «Про громадські організації» та інші, низка законодавчих актів, що регулюють питання авторського права, роздержавлення майна, охорони культурно-історичної спадщини, низка указів Президента України [28].

Правова база діяльності клубних закладів в Україні є досить розгалуженою та регулюється низкою нормативно-правових актів на різних рівнях.

Загалом, правове поле для клубних закладів визначається такими основними законами та підзаконними актами, наведеними в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Правова база діяльності клубних закладів

Правова база діяльності клубних закладів	Основні положення нормативно-правового акту
1	2
Закон України "Про культуру"	Цей закон є основоположним документом, який визначає загальні засади державної культурної політики, права та обов'язки суб'єктів культурної діяльності, а також визначає місце клубних закладів в системі культури.
Цивільний кодекс України	Регулює загальні питання створення, реорганізації та ліквідації юридичних осіб, до яких відносяться і клубні заклади
Господарський кодекс України	Визначає правові засади господарської діяльності, в тому числі і клубних закладів, особливо якщо вони здійснюють підприємницьку діяльність.
Постанови Кабінету Міністрів України: - Постанова Кабінету Міністрів України від 12.11.1998 № 1775 «Про нормативи забезпечення населення клубними закладами»; - Постанова Кабінету Міністрів України від 2 грудня 2020 р. № 1183 «Про перелік платних послуг, які можуть надаватися державними і комунальними закладами культури, що не є орендою»;	Ці документи деталізують окремі аспекти діяльності клубних закладів, такі як фінансування, матеріально-технічне забезпечення, ліцензування тощо.
Накази Міністерства культури та інформаційної політики України: - Наказ Міністерства культури України від 20.09.2011 № 767/0/16-11 «Про затвердження типових штатних нормативів клубних закладів»; - Загальне положення про клубне формування закладу культури системи Міністерства культури і мистецтв України, затверджене наказом Міністерства культури і мистецтв України від 07.12.2004 № 835; - Примірне Положення про любительське об'єднання, клуб за інтересами системи Міністерства культури України (наказ Міністерства культури України № 171 від 05.07.1993 р.); - Наказ Міністерства культури і мистецтв України від 23.06.1999 № 415 «Про Положення про народний (зразковий) аматорський колектив (студію) закладів культури системи Міністерства культури України» (зі змінами внесеними наказами Міністерства культури України від 15.12.2003 № 779 та від 11.10.2013 № 96.	Видаються нормативні документи, які регулюють організаційні, методичні та інші питання діяльності клубних закладів.

Джерело: [25]

У 2019 році Кабінет Міністрів України затвердив концепцію реформи системи надання культурних послуг населенню. Його мета - визначити основні шляхи та засоби створення умов для розвитку людського капіталу в Україні шляхом покращення кількості, якості та доступності культурних послуг, а також сприяння створенню та споживанню культурних послуг.

У 2021 році Верховна Рада внесла поправки до Закону України "Про культуру" та Закону України Про бюджет. Документ був доповнений концепцією культурних послуг та центрів культурного обслуговування. Органи місцевого врядування отримали законодавчі повноваження щодо створення ЦКП для раціонального та ефективного використання наявних ресурсів та модернізації матеріально-технічної бази закладів культури. ЦКП є частиною базової мережі закладів культури на регіональному рівні. Державна політика в галузі культури сприяє створенню такої установи.

У 2022 році Міністерство культури та інформаційної політики внесло методологічні рекомендації щодо створення та регулювання функцій ЦКП у регіональному співтоваристві. Проект постанови Кабінету Міністрів України "Про затвердження мінімальних стандартів надання культурних послуг громадянам" також очікує схвалення.

Мета встановлення цих стандартів - надати громадянам різного віку та соціальних груп рівний доступ до основних культурних послуг, незалежно від раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, мови чи інших характеристик.

Розвитку недержавних організацій сприяють такі закони, наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Законодавча база, яка сприяє розвитку недержавних організацій

Правова база діяльності НДО	Основні положення нормативно-правового акту
1	2
"Основи законодавства про культуру"	Цей закон визначає загальні засади культурної політики в Україні, підкреслюючи важливість підтримки різноманітних форм культурної діяльності, включаючи діяльність недержавних організацій. Закон також передбачає механізми фінансування культури, що можуть бути використані для підтримки проектів НДО.
"Про неприбуткові організації" та "Про громадські організації"	Ці закони надають правовий статус недержавним організаціям, визначають їхні права та обов'язки, а також спрощують процедури їх реєстрації та діяльності.
Закони про авторське право	Захищаючи інтелектуальну власність, ці закони створюють сприятливі умови для розвитку творчості та культурних індустрій, що є важливим для діяльності багатьох НДО.
Закони про роздержавлення майна	Завдяки цим законам, НДО мають можливість отримувати у власність або користування культурні об'єкти, що сприяє їх розвитку та розширенню сфери діяльності.
Закони про охорону культурно-історичної спадщини	Ці закони створюють правові основи для збереження культурної спадщини та залучення громадських організацій до цього процесу.
Укази Президента України	Вони можуть доповнювати та конкретизувати законодавство, встановлюючи додаткові заходи підтримки недержавних організацій
Місцеві нормативно-правові акти	Регіональні та місцеві органи влади можуть приймати додаткові нормативні акти, які покликані сприяти розвитку культури та підтримці НДО на своїх територіях

Джерело: [29, с. 7]

Законодавча база є фундаментом культурної політики, оскільки держава розробляє і приймає закони, кодекси та інші нормативні документи, які регулюють відносини у сфері культури. Ці акти визначають права і обов'язки суб'єктів культурної діяльності, порядок фінансування культури, механізми захисту авторських прав тощо. Україна, як і багато інших країн, ратифікує міжнародні договори у сфері культури, зобов'язуючись виконувати їхні положення. Це сприяє інтеграції української культури в світовий культурний простір. Розробляються і реалізуються державні програми, спрямовані на підтримку різних сфер культури: кіно, театру, музики, літератури тощо.

Основні аспекти, які регулюються законодавством:

- створення та реєстрація: порядок створення, реєстрації та ліквідації клубних закладів;
- організаційно-правова форма: можливі організаційно-правові форми клубних закладів (комунальні підприємства, громадські організації тощо);
- діяльність: види діяльності, які можуть здійснювати клубні заклади (організація дозвілля, культурно-освітні заходи, творчі об'єднання тощо);
- фінансування: джерела фінансування, порядок бюджетного фінансування, можливість залучення позабюджетних коштів;
- майно: право власності на майно, порядок його використання та відчуження;
- персонал: права та обов'язки працівників, умови оплати праці;
- звітність: порядок подання звітності про діяльність.

Для забезпечення дотримання норм держава може застосовувати адміністративні заходи:

- контроль за виконанням законодавства: державні органи здійснюють контроль за дотриманням законодавства у сфері культури, притягуючи до відповідальності порушників.
- ліцензування культурної діяльності: для деяких видів культурної діяльності передбачено ліцензування, що дозволяє державі контролювати якість наданих послуг.
- підтримка культурних інституцій: держава фінансує і підтримує культурні інституції – музеї, театри, бібліотеки тощо.
- співпраця з громадськими організаціями: держава співпрацює з громадськими організаціями, які займаються збереженням культурної спадщини, розвитком мистецтва та ін.

Законодавча база і адміністративні заходи допомагають зберегти культурну спадщину і національну ідентичність. Сприятливе законодавче середовище стимулює розвиток творчості і нових культурних форм. Виконання міжнародних зобов'язань сприяє інтеграції української культури в

світовий культурний контекст. Культура відіграє важливу роль у соціалізації особистості, формуванні громадянського суспільства.

Клубні заклади можуть бути як комунальними, так і приватними, що впливає на особливості їх правового статусу. Клубні заклади часто поєднують різні види діяльності (культурно-освітню, дозвілєву, підприємницьку), що потребує застосування різних норм права.

Нормативно-правова база в сфері культури постійно розвивається, що вимагає від клубних закладів постійного моніторингу змін у законодавстві. Конкретні вимоги до діяльності клубних закладів можуть відрізнятися залежно від їхнього статусу, виду діяльності та регіону розташування.

Основні установчі документи клубного закладу наведені на рис. 2.1.

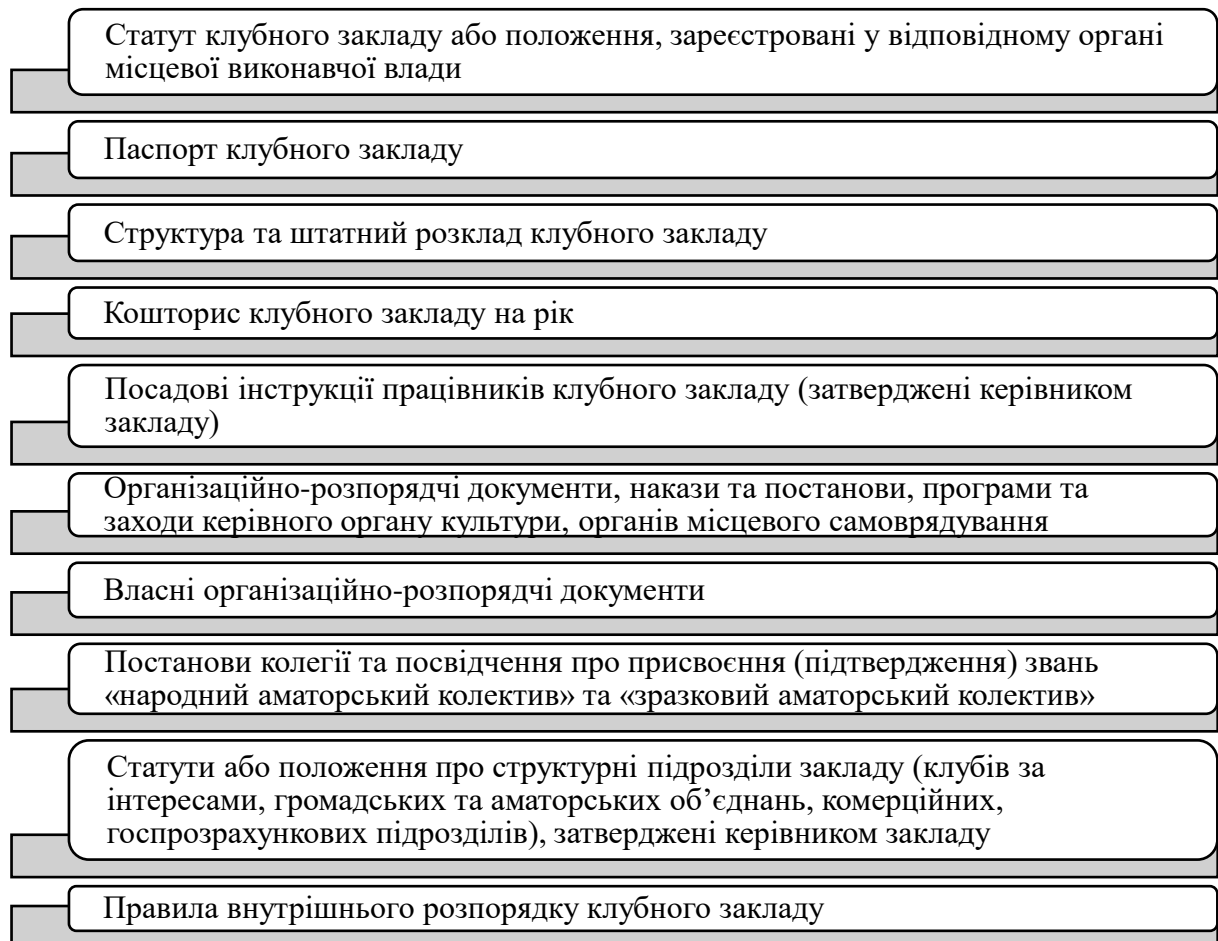


Рис. 2.1. Основні установчі документи клубного закладу

Джерело: [25]

Крім того, правова база діяльності клубних закладів включає і планову документацію, наведену на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Планова документація клубних закладів

Джерело: [25]

Облікова документація клубного закладу включає:

- Журнал обліку роботи клубного закладу;
- Журнал планування та обліку роботи аматорського формування;
- Журнал обліку роботи любительських об'єднань та клубів за інтересами;
- Облік платної діяльності (за узгодженням із бухгалтерією);
- Облік матеріальних та технічних засобів.

2.2. Держава як суб'єкт організації соціально-культурної діяльності

Президент як глава держави відіграє ключову роль у формуванні культурної політики та її реалізації. У його компетенцію входить:

- законодавча ініціатива: президент має право вносити законопроекти до Верховної Ради, що дозволяє йому ініціювати зміни в законодавстві, які стосуються культури. Це може бути, наприклад, розробка нових законів або внесення змін до існуючих;

- представництво держави: президент представляє Україну на міжнародній арені, укладає міжнародні угоди в культурній сфері, що сприяє інтеграції української культури в світовий культурний контекст;

- формування уряду: президент бере участь у формуванні уряду, до складу якого входить Міністр культури та інформаційної політики, що безпосередньо відповідає за реалізацію державної культурної політики.

- патронат над культурними проектами: президент може брати під свій патронат важливі культурні проекти, надаючи їм додаткову увагу та підтримку;

- символічна роль: президент є символом держави, і його позиція щодо культури має значний вплив на суспільну думку.

Радники з питань культури в апараті Адміністрації Президента виконують важливу роль. Вони проводять аналіз стану культури в Україні, виявляють проблеми та розробляють пропозиції щодо їх вирішення. Радники беруть участь у розробці проектів указів, законів та інших нормативно-правових актів, які стосуються культури. Вони координують діяльність різних державних органів, що займаються питаннями культури. Радники можуть представляти Президента на культурних заходах та переговорах.

Однак, слід зазначити, що роль президента в управлінні культурною сферою не є абсолютною. Верховна Рада України приймає закони, що регулюють діяльність у сфері культури, і контролює виконання державної культурної політики. Місцеві органи влади також мають повноваження в сфері культури і можуть розробляти та реалізовувати власні культурні програми. Громадянське суспільство відіграє важливу роль у формуванні культурної політики і може впливати на рішення, які приймаються на державному рівні.

Законодавча влада відіграє ключову роль у формуванні культурної політики та соціальної сфери. Її функції, такі як розробка законів, затвердження бюджету та контроль за його виконанням, безпосередньо впливають на розвиток культури та забезпечення соціального добробуту громадян [30]. Законопроекти розробляються і приймаються Верховною Радою, потім піддаються розгляду і вступають в силу після підписання Президентом. Підкомітет з культури і духовності створений для якісної підготовки та розгляду законопроекту, бюджету на культуру та оцінки діяльності влади. За необхідності комісія запрошує на засідання і публічні слухання експертів і експертів, пересічних громадян, представників діячів культури і мистецтва.

Міністерство культури відіграє ключову роль у реалізації державної культурної політики. Міністерство розробляє стратегічні документи, які визначають пріоритети в сфері культури, а також розробляє та координує програми для їх реалізації. Міністерство здійснює засновницькі функції щодо державних установ культури, таких як музеї, театри, бібліотеки, та забезпечує їхнє фінансування. Міністерство фінансує та підтримує різноманітні творчі проекти, конкурси, фестивалі та інші культурні заходи. Міністерство представляє Україну на міжнародній арені в культурній сфері, укладає міжнародні угоди та співпрацює з іншими країнами. Міністерство здійснює ліцензування культурної діяльності та атестацію фахівців у сфері культури. Міністерство відповідає за збереження та популяризацію культурної спадщини України.

Структура Міністерства культури свідчить про те, що воно має всі необхідні інструменти для ефективного виконання своїх функцій. Департаменти та управління, що входять до його складу, дозволяють зосередитися на різних аспектах культурної діяльності та забезпечити комплексний підхід до вирішення проблем у цій сфері.

Передача значної частини повноважень на регіональний рівень сприяє більшій самостійності регіонів у вирішенні локальних проблем. Кожен рівень влади займається питаннями, які найкраще вирішуються саме на цьому рівні.

Активна участь громадськості в роботі місцевих органів влади може сприяти підвищенню прозорості та ефективності управління. Можливість формувати необхідні органи влади відповідно до потреб регіону дозволяє оперативно реагувати на зміни [31, с. 168].

Управління культурною сферою демонструє системний підхід до управління культурою, де відповідальність розподіляється між різними рівнями влади:

- місцевий рівень: безпосереднє реагування на потреби громади, управління культурними закладами та організація культурних заходів;
- регіональний рівень: координація культурної політики в межах регіону, розподіл ресурсів та підтримка місцевих ініціатив;
- національний рівень: формування загальнонаціональної культурної політики, забезпечення фінансування, підтримка культурної спадщини та міжнародне співробітництво.

Деідеологізація соціокультурних відносин та вдосконалення механізмів державного регулювання культури є важливими аспектами сучасного культурного розвитку. Деідеологізація соціокультурних відносин сприяє:

- розвитку різноманітних культурних проявів, дозволяючи кожній людині вільно обирати свої культурні цінності та вподобання;
- розвитку толерантності до інших культур, релігій та світоглядів, що є важливим для сучасного мультикультурного суспільства;
- розвитку творчості та інновацій, оскільки знімаються ідеологічні обмеження на культурну діяльність;
- робить культуру більш доступною для широких верств населення, зменшуючи вплив елітних груп.

Без належного регулювання це може призвести до поширення екстремістських ідей та радикальних рухів; до надмірної комерціалізації

культури, де основним критерієм успіху стає прибутковість, а не культурна цінність; до втрати національної ідентичності, якщо не буде забезпечено баланс між плюралізмом і збереженням культурних традицій.

Держава повинна забезпечувати збереження культурної спадщини та її передачу наступним поколінням. Державна підтримка необхідна для розвитку творчих індустрій та підтримки молодих талантів. Держава повинна забезпечити рівний доступ до культурних благ для всіх верств населення.

Однак, державне регулювання повинно бути збалансованим, щоб не обмежувати свободу творчості, але водночас захищати суспільні інтереси. Існує ризик, що державне регулювання може перетворитися на цензуру, якщо воно буде надмірним або застосовуватися селективно. При цьому існує високий ризик корупції при розподілі державних коштів на культуру.

Деїдеологізація та державне регулювання не є протилежними поняттями. Вони можуть і повинні доповнювати один одного. Держава повинна створити умови для розвитку різноманітних культурних проявів, але водночас забезпечити захист культурної спадщини та рівний доступ до культури для всіх.

Для успішного поєднання цих двох принципів необхідно:

- прозорі та демократичні механізми державного регулювання: залучення громадськості до розробки культурної політики, забезпечення прозорості у розподілі коштів;
- підтримка культурного різноманіття: створення умов для розвитку різних культурних форм і жанрів;
- співпраця держави, громадських організацій та бізнесу: об'єднання зусиль для розвитку культури;
- освіта та підвищення культурної свідомості населення: формування у суспільстві толерантності та поваги до культурного різноманіття.

Отже, деїдеологізація та державне регулювання культури є взаємопов'язаними процесами, які можуть сприяти розвитку культури та підвищенню її ролі в суспільстві. Важливо знайти баланс між цими двома

принципами, щоб створити сприятливе середовище для розвитку культури та збереження культурної спадщини.

Питання трансформації управління культурною сферою з командно-адміністративної моделі на більш гнучку та орієнтовану на розвиток є надзвичайно актуальним. Спадщина радянської системи управління культурою, що характеризувалася централізацією, ідеологічними обмеженнями та бюрократизмом, потребує суттєвої модернізації.

Існуюча система управління культурною сферою в Україні дійсно потребує кардинальних змін, оскільки радянська спадщина залишила глибокий слід в організації культурного життя. Централізована система, орієнтована на єдиний ідеологічний напрямок, не відповідає вимогам сучасного суспільства. Така система не дозволяє швидко реагувати на зміни в суспільстві та культурі, а також підтримувати нові культурні явища. Централізація часто призводить до обмеження творчої свободи та одноманітності культурного продукту. Централізована система може бути неефективною з точки зору використання бюджетних коштів та досягнення поставлених цілей.

Сучасний світ характеризується великою культурною різноманітністю та швидкими змінами. Командно-адміністративна система не здатна ефективно реагувати на ці виклики. Громадяни все більше прагнуть брати активну участь у культурному житті, висуваючи власні ініціативи та вимоги до держави. Нові технології змінюють споживання культури, створюючи нові можливості для творчості та комунікації.

Основні принципи нової моделі управління культурою:

- децентралізація: передача більшої частини повноважень на місцевий рівень, залучення громадських організацій та культурних інституцій до прийняття рішень;

- партнерство: співпраця держави, бізнесу та громадських організацій у сфері культури;

- підтримка ініціатив: створення умов для розвитку творчих ініціатив та інновацій;

- прозорість та відкритість: забезпечення доступу громадськості до інформації про використання бюджетних коштів, проведення конкурсів та ін.;

- орієнтація на результати: оцінка ефективності культурної політики за конкретними результатами, а не за формальними показниками.

Для переорієнтації необхідно зробити такі кроки:

- розробка нової концепції культурної політики: створення чіткого бачення розвитку культури, визначення пріоритетів та механізмів їх реалізації;

- реформування законодавства: удосконалення законодавства у сфері культури з метою забезпечення більшої гнучкості та ефективності управління;

- створення ефективної системи управління: розробка нових механізмів управління, заснованих на принципах прозорості, відкритості та партнерства;

- підвищення кваліфікації кадрів: навчання державних службовців та працівників культурних інституцій новим методам управління;

- залучення громадськості: забезпечення широкої участі громадськості в розробці та реалізації культурної політики.

Приклади кращих практик слугують: Фінляндія із сильною децентралізацією управління культурою, активною участю громадських організацій; Канада з підтримкою культурного різноманіття, розвитком творчих індустрій; Велика Британія з ефективною системою фінансування культури, заснована на конкурентних засадах.

Отже, перехід від командно-адміністративної моделі управління культурою до сучасних підходів є складним і тривалим процесом. Однак, це єдина можливість забезпечити розвиток культури в умовах глобалізації та демократизації суспільства.

Роль держави у регіональному розвитку соціально-культурної сфери є багатогранною і може варіюватися залежно від конкретних історичних, політичних та економічних умов. Пропоную розглянути детальніше чотири

основні ролі, які Ви згадали, доповнивши їх прикладами з вітчизняного та зарубіжного досвіду.

1. Роль стратегічного лідера:

- створення загальнонаціональної культурної політики: розробка стратегічних документів, які визначають пріоритети розвитку культури на всій території країни;

- фінансування ключових культурних проектів: забезпечення фінансової підтримки великих культурних інфраструктурних проектів, які мають загальнонаціональне значення;

- створення правового поля: розробка та вдосконалення законодавства, що регулює діяльність у сфері культури.

Приклад: Програма "Велике будівництво" в Україні, яка передбачає відновлення та будівництво культурних об'єктів по всій країні.

2. Роль фінансового донора:

- розподіл бюджетних коштів: виділення коштів з державного бюджету на фінансування культурних проектів на регіональному рівні.

- створення програм підтримки культури: розробка та реалізація програм підтримки молодих талантів, культурних індустрій тощо.

- залучення коштів міжнародних донорів: сприяння залученню міжнародних грантів та інвестицій для розвитку культури.

Приклад: Програма ЄС "Креативна Європа", яка фінансує культурні проекти в різних країнах, у тому числі в Україні.

3. Роль регулятора:

- ліцензування та сертифікація: визначення критеріїв для ліцензування культурних закладів та сертифікації фахівців.

- контроль за дотриманням законодавства: забезпечення дотримання культурними закладами вимог законодавства.

- захист авторських прав: захист інтелектуальної власності в культурній сфері.

Приклад: Система державної реєстрації культурних пам'яток в Україні.

4. Роль партнера:

- співпраця з громадськими організаціями: спільна реалізація культурних проєктів;
- партнерство з бізнесом: залучення приватних інвестицій у культуру;
- співпраця з міжнародними організаціями: обмін досвідом та участь у міжнародних культурних проєктах.

Приклад: Співпраця Міністерства культури України з Українським культурним фондом для підтримки культурних ініціатив.

Крім того, можна навести і додаткові ролі держави:

- промоутер культурних цінностей: популяризація національної культури, її збереження та розвиток;
- арбітр у культурних конфліктах: вирішення суперечок, пов'язаних з культурними питаннями;
- будівник культурної інфраструктури: створення культурних центрів, бібліотек, музеїв тощо.

Отже, держава може виконувати різні ролі в залежності від конкретної ситуації та поставлених цілей. Необхідно знайти баланс між централізацією та децентралізацією, між державним регулюванням та свободою творчості. Державна політика в сфері культури повинна бути гнучкою та адаптуватися до змін. Співпраця з громадськими організаціями, бізнесом та міжнародними партнерами є важливою умовою успішного розвитку культури [26, с. 147].

Як суб'єкт влади і права, держава несе відповідальність за збереження, розвиток і популяризацію культури. Це передбачає створення сприятливих умов для творчості, забезпечення доступу до культурних благ та захист культурної спадщини.

Отже, державна підтримка культури є необхідною умовою для її розвитку. Законодавча база і адміністративні заходи створюють правові та організаційні умови для збереження культурної спадщини, розвитку творчості та забезпечення доступу громадян до культурних благ.

Підтримка недержавних організацій (НДО) є одним із найефективніших шляхів розвитку культурного життя та соціальної інфраструктури. Їхня гнучкість, інноваційність та близькість до місцевих спільнот дозволяють їм реалізовувати проекти, які часто недоступні для державних структур [27, с.67].

НДО часто працюють у сферах, які держава не може охопити повністю, або роблять це менш ефективно. НДО можуть бути більш схильними до експериментів та впровадження нових підходів. Залучення громадян до вирішення соціальних проблем. НДО часто краще розуміють потреби місцевих спільнот і можуть розробляти більш релевантні проекти.

Держава може підтримати НДО через:

1) Законодавче забезпечення:

- спрощення процедури реєстрації та діяльності НДО;
- забезпечення прозорого та справедливого доступу до грантів та інших форм фінансування;
- захист від дискримінації та переслідувань.

2) Фінансову підтримку:

- надання грантів на реалізацію культурних та соціальних проектів;
- створення фондів для підтримки НДО;
- співфінансування проектів.

3) Податкові пільги:

- зменшення податкового навантаження на донорів, які підтримують НДО;
- надання податкових пільг для самих НДО.

4) Інформаційну підтримку:

- створення платформ для обміну досвідом та знаннями між НДО;
- проведення інформаційних кампаній про важливість діяльності НДО.

5) Партнерство:

- співпраця з НДО при розробці та реалізації державних програм.
- делегування повноважень НДО для виконання певних завдань.

Прикладами успішної співпраці держави та НДО є:

- спільні проекти з відновлення культурної спадщини, організації фестивалів, підтримки молодих митців;
- програми з підтримки дітей-сиріт, людей з інвалідністю, ветеранів;
- проекти з екологічної освіти, збереження біорізноманіття.

Отже, підтримка недержавних організацій є важливим елементом сучасної державної політики. Забезпечення сприятливих умов для їх діяльності сприяє розвитку громадянського суспільства, підвищенню якості життя та розв'язанню багатьох соціальних проблем.

Однак, незважаючи на наявність законодавчої бази, існують певні проблеми:

- недостатнє фінансування: бюджетні кошти, виділені на підтримку культури, часто бувають недостатніми;
- складні процедури отримання грантів: бюрократичні процедури ускладнюють доступ НДО до фінансування;
- недостатня інформованість: багато НДО не знають про можливості, які їм надають закони.

Для вирішення цих проблем необхідно:

- посилення фінансової підтримки НДО: збільшення бюджетних асигнувань на культуру, створення спеціальних фондів для підтримки проектів НДО;
- спрощення процедур отримання грантів: оптимізація процедур подання та розгляду заявок на гранти;
- розширення інформаційної кампанії: інформування НДО про можливості, які їм надають закони;
- співпраця державних органів і НДО: створення ефективних механізмів взаємодії між державою та громадянським суспільством [29, с. 7].

Характеризуючи організаційні та економічні умови розвитку соціально-культурного життя в Україні, можна сказати, що з 1989 року разом із законами і постановами були розроблені та інтегровані три основні компоненти:

1. Юридична незалежність закладів культури. Адміністративні органи, державні установи, підприємства, робочі групи, групи соціальної влади, зацікавлені в громадян, можуть виступати в якості їх засновників. Основою для початку роботи є реєстрація статуту в місцевих органах виконавчої влади. Зміст, напрямок і форма роботи визначаються прийнятим статутом.

2. Економічна незалежність культурних установ, за якою слідують правові інститути. Культурні установи, фінансова організація, фінансова підтримка, заробітна плата та економічні стимули (тарифи на персонал, командні та індивідуальні контракти тощо.) має право прийняти будь-яку бізнес-модель, в тому числі:).

3. Розвиток програмно-бюджетного фінансування, перехід державного бюджетного фінансування від фінансування мережі установ незалежно від форм власності (системний соціальний порядок) до фінансування діяльності установ.

Найважливішими умовами ефективності сучасного менеджменту є інформаційний супровід управлінських рішень і управління їх реалізацією, аналіз результатів діяльності. Збір матеріалів пов'язаний з даними бухгалтерського обліку та звітності, а також з систематичним аналітичним описом культурної сфери (національного та регіонального масштабу), стану і розвитку окремих установ культури.

Ця діяльність набуває особливого значення в ринкових умовах з урахуванням фундаментального розмаїття культурної сфери. Крім моніторингу стану первинної (реальної) інформаційної підтримки, аналізу стану конкретної неділі послуг, тенденцій розвитку, вивчення та оцінки, рекомендацій, тобто вторинної (аналітичної) інформаційної підтримки це інформація, підготовлена і узгоджена з ситуацією за радянських часів. в основному для підготовки конкретних партійних рішень. В сучасних умовах це повинна бути постійна рутинна робота. Без такої інформації неможливо приймати оптимальні рішення щодо державної підтримки сектору культури,

розвитку патрон декомунізації та благодійності, співпраці між секторами культури та туризму.

Той факт, що державні установи не можуть і не повинні виконувати цю роботу, не настільки очевидний [32, с. 151]. Аналіз інформації повинен бути пов'язаний з інформаційним маркетингом, рекламою, публікацією інформації та створенням аналогічних послуг (центрів, агентств). Хорошим прикладом такої послуги є інститут культурних програм, створений Департаментом культури КМДА замість єдиного науково-методичного центру, методичного кабінету, курсів підвищення кваліфікації працівників культури. Його головним завданням було надання інформаційної підтримки культурним програмам та проектам, а також підтримка їх просування та впровадження.

До компетенції державної структури входить і відновлення професійного середовища-підготовка і перепідготовка фахівців і працівників культури в державних освітніх установах (вузи, середні спеціалізовані навчальні заклади, курси підвищення кваліфікації), а також контроль за дотриманням відповідних державних освітніх стандартів в освітніх установах і організаціях. форма власності та членство в Департаменті (ліцензування, сертифікація). Це включає в себе сприяння поліпшенню статусу соціокультурної сфери - підтримка і розвиток культури і мистецтва, інформаційна підтримка для вироблення рішень, заходів та оподаткування, а також інші дії, що сприяють аналізу їх наслідків.

Отже, культура країни має право брати участь у людському розвитку всього людства. Культурне співробітництво, діалог і взаєморозуміння між народами світу є запорукою справедливості і демократії, а також Умовами запобігання міжнародним і міжетнічним конфліктам, насильству і війнам. Таким чином, культура має право на підтримку з боку держави, яка несе Юридичні і моральні зобов'язання перед минулим, сьогоденням і майбутнім, щодо збереження і розвитку культурної спадщини всіх людей і етнічних груп, що проживають на території даного регіону.

Вимушені відповідати новим ринковим умовам, керівники культури були змушені перейти до менеджменту, який мінімізував витрати. Стратегія ресурсозбереження і так звана оптимізація структури закладів культури показали, що швидко стало ясно, що накопичені проблеми в сфері управління культурою не можуть бути вирішені. Українська реформа показує, що надії реформаторів на швидку і значну підтримку культури з боку спонсорів не виправдалися. Ринкова модель культурного виживання, що працює в західних країнах, виявилася неефективною для України.

Керівники вітчизняної культури змушені шукати нові технології, які не орієнтовані на швидкі економічні вигоди в ринкових умовах. У сфері культури необхідно сформувавши новий підхід до методів управління, що відповідає умовам ринкових відносин. Реалізація цього завдання неможлива без розробки освітніх концепцій, які збільшують управлінські ресурси менеджерів, відповідних економічним і соціокультурним умовам.

Щоб зрозуміти, як і в якому напрямку повинні розвиватися майбутні освітні програми, практично неможливо створити нові освітні концепції для державних службовців та працівників культури міста, не знаючи ідей державних адміністраторів. Крім того, це неможливо зробити без аналізу того, як проведене на практиці навчання співвідноситься з тим, що хочуть вивчати самі керівники культури.

В області структури і культури сучасної ринкової економіки країни існує 2 типи організацій: комерційні та некомерційні. Вони мають різні цілі та функціональні механізми, тобто їм потрібні різні технології управління.

Модель державного управління комерційними організаціями повністю представлена в літературі, але практично не розроблена в теоретичних рамках і практичних методиках управління некомерційними, автономними організаціями та організаціями, в тому числі установами в соціокультурній сфері. Інститути в соціокультурній сфері не тільки підвищують культурний рівень людей, а й є частиною економіки, створюють культурні продукти і

послуги, створюють нові ідеї, креативні технології, створюють робочі місця і надають привабливі майданчики для інвестицій.

Технологічні підходи відіграють все більш важливу роль в управлінні соціокультурними організаціями та установами. Вони не лише спрощують робочі процеси, але й відкривають нові можливості для розвитку та взаємодії з аудиторією.

Технології, які сприяють досягненню поставлених цілей:

1) Розробка ефективних соціокультурних програм і проектів:

- аналітика даних: збір та аналіз даних про аудиторію дозволяє розробляти програми, які відповідають інтересам і потребам конкретних груп населення;

- програмне забезпечення для управління проектами: за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення можна ефективно планувати, координувати та контролювати всі етапи реалізації проектів;

- онлайн-платформи для співпраці: спільна робота над проектами стає більш ефективною завдяки онлайн-платформам, які дозволяють обмінюватися ідеями, документами та координувати дії віддалених команд.

2) Формування позитивної громадської думки:

- соціальні мережі: активна присутність в соціальних мережах дозволяє будувати діалог з аудиторією, оперативно реагувати на відгуки та формувати позитивний імідж організації;

- створення контенту: використання різних форматів контенту (тексти, зображення, відео) дозволяє залучати аудиторію та розповідати про діяльність організації цікавим та доступним способом;

- онлайн-опитування та збір відгуків: регулярні опитування дозволяють оцінювати ефективність проведених заходів та вносити необхідні корективи.

3) Відкритість і доступність культурних програм і послуг:

- онлайн-реєстрація та бронювання: зручні онлайн-сервіси дозволяють аудиторії легко отримувати доступ до культурних заходів та послуг;

- вебсайти та мобільні додатки: сучасні вебсайти та мобільні додатки містять всю необхідну інформацію про організацію, її події та проекти;

- віртуальні екскурсії та онлайн-трансляції: технології дозволяють проводити віртуальні екскурсії по музеях, галереях та інших культурних об'єктах, а також транслювати культурні заходи в режимі реального часу.

Публічні управлінські механізми відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування соціокультурних організацій. За допомогою цих механізмів досягається оптимальне співвідношення некомерційної і підприємницької діяльності та забезпечується фінансова стійкість соціокультурних проектів.

Оптимальне співвідношення некомерційної і підприємницької діяльності сприяє:

- створенню соціальних підприємств, які поєднують соціальну місію з отриманням прибутку, дозволяє розширити джерела фінансування і забезпечити стабільність діяльності організації;

- співпраця з бізнесом на основі спільних проектів, спонсорства та меценатства дозволяє залучити додаткові ресурси і розширити спектр послуг.

- перетворення культурних продуктів (книг, музики, мистецьких творів) на товар дозволяє отримати додатковий дохід.

Три суб'єктивні умови є важливими факторами оптимізації управління технологічними процесами:

- 1) самі працівники культури розуміють завдання розвитку національної культури, створення сприятливих соціально-культурних умов життя людей і залучення їх у різні сфери суспільного життя.;

- 2) прагнення до співчуття і солідарності, гуманізація суспільства, компенсація втраченого гуманного ставлення тих, хто здійснює насильство в результаті реформ і боротьби за виживання.;

- 3) визнання того, що рівень життя в багатій і бідній країні багато в чому визначається організацією культурних, соціокультурних інститутів, ієрархією цінностей, покладає на культуру високу місію освіти людей.

Держава довгий час намагалася впровадити ринкові механізми в культуру, але в той же час вона обмежує ці ж механізми формою держави, але їх підтримка культури недостатня.

Удосконалення системи державного управління культурною сферою має основоположне значення для створення більш гнучких технологій управління та мобільних організаційних механізмів управління в установах культури, заохочення працівників культури та управління бізнесом [36].

Суть ресурсного підходу полягає в тому, щоб зосередитися не тільки на реалізації самого процесу, а й на досягненні результатів, які залучають ресурси. Після підтвердження того, що Соціокультурна діяльність підлягає зовнішньому контролю і регулюванню і володіє великим внутрішнім потенціалом для саморегуляції і саморозвитку, її можна позначити як об'єкт контролю, так і об'єкт контролю. У зв'язку з цим необхідно більш глибоко вивчити внутрішню структуру управління як технологічний процес, що бере участь в структурі культурних організацій і установ.

Розуміння взаємозв'язку між управлінськими технологіями та основними компонентами соціокультурної діяльності є ключовим для ефективного управління в цій сфері.

Соціокультурна діяльність – це складний феномен, що включає в себе різноманітні аспекти: від збереження культурної спадщини до розвитку творчих індустрій. Основними компонентами цієї діяльності є:

- суб'єкти: митці, культурні менеджери, громадські організації, державні установи тощо;
- об'єкти: культурні цінності, аудиторія, матеріально-технічна база;
- процеси: створення, збереження, поширення культурних цінностей, взаємодія між суб'єктами.

Управлінські технології в цьому контексті виступають як інструменти, що дозволяють оптимізувати ці процеси, підвищити ефективність діяльності культурних інституцій та задовольнити потреби суспільства.

Основними точками дотику між управлінськими технологіями та соціокультурною діяльністю є:

- планування та прогнозування: управлінські технології дозволяють розробляти стратегічні плани розвитку культурних інституцій, прогнозувати потреби аудиторії та ефективно розподіляти ресурси;

- організація: за допомогою управлінських технологій створюються ефективні структури управління, визначаються ролі та відповідальність кожного учасника процесу;

- мотивація: управлінські технології дозволяють створити сприятливий психологічний клімат в колективі, мотивувати співробітників до досягнення високих результатів;

- контроль: системи контролю дозволяють оцінювати ефективність діяльності культурних інституцій, виявляти проблеми та вносити необхідні корективи;

- комунікація: управлінські технології забезпечують ефективну комунікацію між усіма учасниками культурного процесу – від митців до аудиторії.

Розробка ефективних технологій соціокультурного управління полягає у створенні сприятливих умов для взаємодії всіх учасників соціокультурного процесу. Особливо важливу роль у цьому відіграють регіональні соціокультурні інститути, які знаходяться найближче до людей і мають найбільші можливості для задоволення їхніх культурних потреб.

Публічне управління соціокультурною діяльністю - це сфера, де переплітаються різноманітні фактори: від творчих поривань до жорстких вимог управління. Існують протиріччя між бажанням творчої свободи і необхідністю ефективного управління [37].

Культурна сфера-це реальний сектор духовного розвитку населення, реальний сектор економіки. Частка культури країни становить близько 2% від загального числа зайнятих в економіці. Культурні товари, представлені на ринку, є результатом діяльності закладів культури.

Результати діяльності закладів культури визначаються як мінімум 3 Умовами: наявністю реальної ресурсної бази, змінами ресурсів за обсягом, кількістю та складом, а також ефективністю технологій Державного управління наявними та зростаючими потенційними ресурсами.

Технологія управління культурними ресурсами-це процес оптимізації використання наявних науково-практичних можливостей соціально-культурної діяльності, організаційних, адміністративних, кадрових, інформаційних, матеріальних, фінансових і технічних ресурсів, необхідних для реалізації соціально-культурних процесів.

Таким чином, технологія управління ресурсами соціально-культурної діяльності розрізняється на три модульні блоки:

- 1) Наукові та активні ресурси соціокультурної сфери, накопичені і розвинені в країні протягом десятиліть;
- 2) економічні та соціальні ресурси;
- 3) організаційні та людські ресурси, документальні та корпоративні ресурси технічного персоналу [35, с.48].

Самодостатність кожного з цих модулів відносна і може розглядатися в контексті вивчення конкретної області діяльності. По суті, всі технології управління ресурсами скоординовані між собою, кожен ресурс володіє характеристиками окремого ресурсу, і тільки разом вони створюють незамінну систему технічної керованості ресурсопостачальних і культурних установ і організацій.

Важливим технічним ресурсом управління є матеріальна база соціально-культурної діяльності, в рамках якої здійснюються соціально-культурні процеси (органи управління, різні установи культури і мистецтва, асоціації та організації, структури соціальної допомоги і захисту населення, Реабілітаційні, медичні, медико-соціальні комплекси і т.д.). Арсенал технологій управління соціокультурною діяльністю багатий власними методами, технологіями, формами, засобами досягнення цілей і завдань, що свідчить про наявність перевірених технологій. У соціокультурній діяльності

широко використовуються різні унікальні форми культурно обумовлених технологічних процесів.

Задіяна велика армія фахівців в області технологій державного управління соціально-культурною діяльністю, керівників різних сфер і спеціальностей. Протягом десятиліть розроблялася система навчання і перепідготовки керівників однойменного середнього спеціалізованого закладу - університету культури і мистецтв.

І, нарешті, є великий практичний досвід соціокультурної роботи з людьми, що займаються адміністративними технологіями. Все це свідчить про те, що технологічний процес управління соціокультурною діяльністю є не тільки інтегрованим і багатограним об'єктом управління, а й теоретичною і прикладною областю, технологією збереження, поширення і споживання соціокультурних цінностей і послуг. Як відомо, суть і сенс всіх прийомів управління орієнтовані на людину, відтворюють його здатність визначати культурну політику і управляти соціокультурними системами, що дозволяє йому більш ефективно використовувати свій потенціал.

Перш ніж перейти до розгляду другого і третього модульних блоків технічного забезпечення державного управління соціально-культурною діяльністю, необхідно професійно вивчити тематичні галузі соціально-культурної сфери (культурної сфери) [38, с. 94].

Соціокультурна діяльність як система колективно спільних значень, цінностей, переконань, норм і дій, що існують у суспільстві та його особах, включає кілька основних елементів як духовний принцип. По-перше, це Когнітивна інформація, яка використовується для отримання, зберігання і передачі інформації в процесі спілкування, сформульована з використанням певних понять і виразів, яким надається значення. Другий не менш важливий елемент соціокультурної діяльності - ціннісно-нормативна система.

Цінності орієнтують людину в соціальній реальності, направляють і стимулюють його активність. Людина, глибоко усвідомлює зміст цінностей, формує мотивацію своєї діяльності. Спонукальною причиною людської

діяльності служить чітка мета. Кінцева мета - це завершення всієї діяльності суб'єкта, що зводить всі інші цілі до ролі технології, що дозволяє проникнути в його діяльність і досягти її. У ній укладено кінцевий сенс всієї діяльності, а іноді навіть всього його життя. При будь-якому підході соціокультурна сфера як сфера культури є ресурсом для матеріального втілення людських устремлінь, що формує унікальний простір для реалізації управлінських технологій.

Економічні ресурси технології управління сферою культури:

- сфера культури і мистецтва безпосередньо сприяє розвитку економіки окремих регіонів і районів, які мають власний незалежний ринок із значними можливостями для працевлаштування та інвестиційними можливостями;

сектор культури та мистецтв є основним джерелом розвитку секторів освіти, медіа, туризму та розваг;

- сектор культури та мистецтва зберігає та впроваджує моделі основних соціальних цінностей у співтовариство установ та організацій різних секторів економіки за допомогою технологій управління соціокультурною діяльністю;

- взаємовигідна співпраця між культурним сектором і бізнес-сектором є найважливішим технологічним інструментом побудови громадянського суспільства.

Соціальні ресурси технологій культурного менеджменту:

- технологія управління соціально-культурною діяльністю забезпечує ефективність соціальних відносин;

- технологія соціально-культурної діяльності збагачує соціальне середовище та наповнює його різними привабливими подіями;

- сфера культури є механізмом розвитку процесу цивілізації та соціальної організації людей. Технологія менеджменту стимулює творчість, підвищує здатність людей переживати та шукати нове, долати стереотипи свідомості та поведінки;

Висвітлюється вплив технологій на соціальну та культурну діяльність, програми освіти та навчання молоді, вплив на інтелектуальний та емоційний розвиток дітей [34].

Організаційно-кадровий потенціал організацій і установ культури визначається ступенем відповідності структурних і кадрових можливостей цілям і стратегіям їх розвитку. Технологія організаційного менеджменту визначається створенням оптимальної структури організацій, рівнем стабільності та гнучкості їх організаційної структури, а також співвідношенням підрозділів і відділень і субпідрядників. Персонал-технологія забезпечує якісну та кількісну характеристику праці працівників.

Сучасна «персонал-орієнтована технологія» — це не тільки традиційна робота з персоналом. Насамперед це формування та розвиток мотивації до активної діяльності, систематичного пошуку нового, підвищення якості результатів праці.

Для людини, яка успішно керує громадсько-культурною діяльністю, важливий не лише «морально-психологічний клімат» і «профілактика конфліктів» у колективі, а й формування колективу однодумців, здатних працювати енергійно і творчо. пошук нових технологій для управління людьми та командами. Стратегія залучення перспективних та активних працівників до роботи в сфері культури є успішною не в плані запропонованих програм, а в зосередженні на власній ініціативі – вони знайдуть цікаві проекти, що відповідають їх потенціалу.

Тому роботу з персоналом можна розглядати як відносно самостійну технологію управління, систему роботи з підготовки, відбору та розстановки кваліфікованих працівників і спеціалістів, ведення обліку, формування та розвитку мотивації до активної, відповідальної та результативної діяльності. .

Отже, можливе створення системи державних механізмів управління сталим розвитком соціально-культурних інституцій на основі забезпечення державними управлінськими технологіями зазначених науково-діяльних, соціально-економічних, організаційно-кадрових ресурсів. та установ.

2.3. Порівняльна характеристика управлінських моделей клубних закладів

Клуби відіграють ключову роль у соціалізації населення, підтримці локальної ідентичності, організації культурно-мистецьких заходів та навчальних програм. Клуби – це не просто місця для розваг, а й важливі осередки культурного життя, які відіграють значну роль у розвитку суспільства. Вони є своєрідними лабораторіями, де народжуються нові ідеї, формується громадська думка і розвиваються різноманітні форми мистецтва.

На визначальній місії сучасного клубу наголошує Ольга Копієвська, яка визначає інноваційний, культуротворчий формат клубних закладів в їх організаційному та управлінському контекстах [5, 39].

Управління клубними закладами передбачає створення умов для розвитку місцевих талантів, підтримки народних традицій та збереження культурної спадщини. Добре організовані клубні заклади можуть стати осередками туризму та джерелом доходу для громади; залучати відвідувачів з інших регіонів на фестивалі, виставки або інші заходи [40].

Клубні заклади – це не просто місця для проведення дозвілля, а й важливі центри культурного життя спільноти. Вони об'єднують людей за інтересами, сприяють розвитку творчості та збереженню культурних традицій.

Функції, які виконують клубні заклади:

- освітня: організація гуртків, студій, лекцій;
- культурно-дозвілєва: проведення концертів, фестивалів, виставок;
- соціальна: створення умов для спілкування, взаємодопомоги та підтримки;
- інформаційна: надання доступу до інформації, бібліотечних фондів.

Сучасними тенденціями розвитку клубних закладів є:

- інтерактивність: використання нових технологій, створення інтерактивних експозицій;

- індивідуалізація послуг: розробка програм, адаптованих до потреб різних груп населення;
- партнерство з іншими організаціями: співпраця з бізнесом, громадськими організаціями;
- орієнтація на молодь: створення молодіжних просторів, підтримка молодіжних ініціатив.

Отже, клубні заклади відіграють важливу роль у формуванні культурного середовища. Вони є місцями, де люди можуть розвивати свої таланти, спілкуватися, відпочивати і отримувати нові знання. Сучасні клубні заклади постійно розвиваються, адаптуючись до нових викликів і потреб суспільства.

Основні типи клубних закладів:

- палаци культури: це великі багатофункціональні комплекси, які пропонують широкий спектр культурних послуг: концерти, театральні вистави, кінопокази, виставки, гуртки та секції для різних вікових груп;
- будинки культури: більш компактні заклади, які, як правило, зосереджені на обслуговуванні певної території або соціальної групи;
- клуби: можуть бути тематичними (літературні, музичні, спортивні) або універсальними, об'єднуючи людей з різними інтересами;
- народні доми: орієнтовані на збереження та розвиток народної творчості, організацію фольклорних фестивалів та гулянь;
- молодіжні центри: пропонують молоді різноманітні форми дозвілля, сприяють розвитку молодіжних ініціатив та проектів;
- культурно-дозвілєві комплекси: об'єднують різні функції: кінотеатр, кафе, спортивний зал, бібліотеку тощо;
- центри дитячої творчості: спеціалізуються на організації дозвілля та розвитку творчих здібностей дітей;
- будинки мистецтв: зосереджені на розвитку образотворчого мистецтва, музики, літератури;

- будинки фольклору: зберігають і популяризують народні звичаї, обряди та традиції.

Класифікуються клубні заклади за такими критеріями:

- за масштабом: місцеві (сільські, селищні), районні, обласні;
- за профілем: однопрофільні (музичні, літературні) та багатoproфільні;
- за віковою категорією: для дітей, молоді, дорослих;
- за формою власності: державні, комунальні, приватні.

За формою фінансування клубні заклади пооділяються на такі типи:

1) Бюджетне фінансування:

- державне: фінансування здійснюється з державного бюджету через відповідні міністерства та департаменти культури. Це найстабільніший вид фінансування, який забезпечує регулярне надходження коштів на утримання закладу та проведення заходів;

- місцеве: фінансування відбувається за рахунок місцевих бюджетів (міст, сіл, селищ). Такий вид фінансування залежить від бюджетних можливостей територіальної громади.

2) Спонсорське фінансування:

- комерційні структури: підприємства, компанії можуть надавати фінансову підтримку клубним закладам в обмін на рекламу, участь у заходах або інші види співпраці;

- благодійні фонди: спеціалізовані фонди можуть надавати гранти на розвиток культурних проєктів;

- приватні особи: фізичні особи можуть робити пожертвування на утримання та розвиток клубних закладів.

3) Самофінансування:

- платні послуги: продаж квитків на концерти, виставки, майстер-класи, оренда приміщень тощо;

- продаж товарів та послуг: реалізація сувенірів, організація платних заходів, надання платних освітніх послуг;

- гранти: залучення грантів від міжнародних організацій, фондів;

- комбіноване фінансування: найчастіше клубні заклади використовують комбіноване фінансування, поєднуючи бюджетні кошти, спонсорські внески, доходи від власної діяльності та гранти.

Фактори, що впливають на вибір форми фінансування:

- тип закладу: палаци культури, будинки культури, молодіжні центри можуть мати різні джерела фінансування залежно від їхніх функцій та масштабів діяльності;

- географічне розташування: клубні заклади у великих містах мають більше можливостей для залучення спонсорів;

- актуальність діяльності: проекти, які відповідають актуальним соціальним потребам, мають більше шансів отримати фінансування;

- ефективність управління: чим ефективніше клубний заклад управляє своїми ресурсами, тим більше можливостей він має залучати додаткове фінансування.

Сучасні тенденції фінансування клубних закладів:

- диверсифікація джерел фінансування: клубні заклади все частіше шукають додаткові джерела фінансування, щоб забезпечити свою стабільність;

- залучення громадськості: активний пошук партнерів серед громадських організацій, бізнесу;

- створення платних послуг: розширення спектру платних послуг для збільшення доходів;

- залучення грантів: активна участь у грантових конкурсах.

Отже, форма фінансування клубного закладу визначає його можливості для розвитку, масштаби діяльності та рівень самостійності. Оптимальне поєднання різних джерел фінансування дозволяє забезпечити стабільність роботи закладу та реалізувати амбітні проекти.

Управлінські моделі клубних закладів визначають спосіб організації роботи, прийняття рішень та взаємодії з громадою. Існує кілька основних підходів до управління, кожен з яких має свої переваги та обмеження, залежно

від мети діяльності клубу, його розміру, фінансових можливостей та культурного контексту.

Порівняльна характеристика управлінських моделей клубних закладів наведена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Порівняльна характеристика управлінських моделей клубних закладів

Управлінська модель клубних закладів	Фінансування	Управління / контроль	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
Державна (бюджетна) модель	Держава надає кошти на утримання клубу, зарплату працівникам, організацію заходів	Всі аспекти діяльності регулюються законодавством та нормативними актами. Клубний заклад часто виконує соціально важливі функції, орієнтуючись на розвиток культури та дозволяючи для всіх верств населення	Стабільність фінансування, підтримка з боку держави, виконання важливих соціальних функцій	Обмеженість у творчості через бюрократичні процедури, недостатня гнучкість та обмежені можливості для інноваційних підходів
Громадська (комунальна) модель	Може бути змішаним — частково з державних джерел, а також з приватних внесків або благодійних організацій	В управлінні беруть участь представники місцевої громади або громадських організацій. Вони вирішують, які заходи проводити, як використовувати ресурси	Висока ступінь автономії, можливість адаптувати діяльність до потреб громади, активна участь громадян у житті закладу	Залежність від громадських ініціатив та фінансування ззовні, можливі проблеми з постійністю фінансової підтримки
Комерційна модель	Всі витрати покриваються з доходів, отриманих від організації заходів, продажу квитків, оренди	Управління здійснюється власниками або менеджерами, які фокусуються на досягненні фінансових результатів та	Висока мотивація до впровадження інновацій та ефективного менеджменту, швидка	Орієнтація на прибуток може обмежувати можливості для реалізації соціально значущих проєктів та

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5
	приміщень та інших комерційних активностей	залученні широкої аудиторії	адаптація до змін на ринку	підтримки культури, не всі заходи можуть бути доступними для широких верств населення
Модель публічно-приватного партнерства (ППП)	Частково забезпечується державою, частково — приватними інвесторами. Це може бути через спільне фінансування проєктів або передача управління приватній компанії на основі концесійного договору	Держава контролює стратегічні напрями діяльності, а приватний сектор відповідає за операційне управління, включаючи маркетинг, організацію заходів, технічне обслуговування	Забезпечує поєднання державної підтримки та ефективного управління приватними структурами, сприяє інвестиціям у розвиток інфраструктури	Можливі конфлікти інтересів між державою та приватним сектором, необхідність ретельного контролю за виконанням соціальних зобов'язань
Аутсорсингова модель	Заклад може зосередитися на основній діяльності, а витрати на підтримку аутсорсингових послуг покриваються за рахунок доходів	Основне управління залишається у власників або керівників клубу, але вони передають окремі функції зовнішнім фахівцям	Зниження витрат на адміністративні функції, можливість зосередитися на творчих аспектах діяльності	Може бути недостатній контроль над аутсорсинговими компаніями, що впливає на якість наданих послуг
Модель соціального підприємництва	Виручка з комерційних заходів використовується для фінансування соціальних та культурних ініціатив	Менеджмент орієнтується на баланс між прибутковістю та досягненням соціальних цілей	Можливість забезпечити фінансову стійкість закладу без відмови від його соціальної місії	Складність у балансуванні між комерційними та соціальними цілями

Джерело: складено автором на підставі [41]

Державна (бюджетна) модель управління клубними закладами є найпоширенішою на сьогоднішній день. Громадська (комунальна) модель

передбачає управління клубним закладом громадськими організаціями або місцевими громадами. Вона забезпечує більшу автономію у прийнятті рішень. У комерційній моделі клубний заклад функціонує як бізнес, спрямований на отримання прибутку. Модель публічно-приватного партнерства (ППП) – це гібридна модель, у якій управління клубним закладом здійснюється спільно державою та приватним сектором. В аутсорсинговій моделі управління клубним закладом або окремими його функціями (наприклад, бухгалтерією, маркетингом, технічним забезпеченням) передається на аутсорсинг спеціалізованим компаніям. Модель соціального підприємництва поєднує соціальну місію клубного закладу з підприємницькою діяльністю, спрямованою на отримання доходів для підтримки соціально значущих проєктів.

Отже, кожна з цих моделей має свої сильні сторони та обмеження, і вибір моделі управління клубним закладом залежить від специфіки закладу, його цілей, ресурсів та аудиторії. Ефективне управління залежить від здатності адаптувати модель до місцевих умов і потреб громади, забезпечуючи одночасно якість послуг, фінансову стійкість і відповідність культурним та соціальним викликам.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ МОДЕЛЕЙ КЛУБНИХ ЗАКЛАДІВ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ

3.1. Проблеми та тенденції розвитку клубних закладів культури України

Сучасний (оновлений) клубний заклад культури є невід'ємною частиною українського суспільства, культури, мистецтва та громадського життя, і зберегти його дуже важливо. Важливою передумовою їх збереження є покращення культурного середовища, якісне вдосконалення продуктивних сил, підвищення ефективності діяльності закладів культури. Під час серйозних змін у реформуванні економічної системи проблеми сфери культури, особливо на регіональному рівні (зменшення бюджетних коштів, невідповідність мережі закладів культури затвердженим стандартам, слабе покращення матеріально-технічного забезпечення, суттєве скорочення чисельності працівників тощо).

Сучасний стан української культури не повною мірою відповідає основним показникам соціально-економічного розвитку. Розвиток інновацій неможливий без створення інноваційної культури на рівні міста та області, яка відповідає позитивному розумінню інновацій інтелектуального розвитку та забезпечує готовність і здатність суспільства брати участь у процесах людської, індивідуальної, соціальної історії, культурної спадщини, культурно-освітніх процесах.

Сучасні види дозвілля, незалежно від характеру можливостей, вимагають від соціально-культурних інститутів специфічної і цілеспрямованої організації. Клубу належить значна і недостатньо використана роль в організації дозвілля різних верств населення в неформальній та невимушеній

обстановці, здатній одночасно задовольнити потреби в саморозвитку, розвагах, відпочинку, дослідженнях, творчості та спілкуванні. спорт і відпочинок [44, С.166].

Передумовою розвинутого культурного середовища є якісне вдосконалення продуктивних сил і підвищення продуктивності суспільного життя. Реформи та серйозні зміни в економічній системі в нашій країні загострили проблеми сфери культури. Його невирішені проблеми призводять до негативних соціально-економічних наслідків, серед яких особливо помітними є скорочення державних коштів, невідповідність організацій затвердженим стандартам, відсутність матеріально-технічної бази, скорочення чисельності працівників.

Культурне багатство країни залишається недоступним для багатьох людей через низький рівень соціальної та культурної активності, що є основною умовою вирішення стратегічних завдань зміни економічної основи розвитку регіонів, підвищення рівня людських ресурсів та розвитку всебічно гармонійно розвиненої особистості. Однією з причин зниження національного інтересу до вирішення цих проблем є різний соціальний контекст культурних цінностей і споживання послуг. У процесі змін у країні виникають нові відносини між культурними утвореннями та соціалізуючими інституціями, з'являється новий зміст їх діяльності, нові пріоритети, цінності, норми та принципи культурного життя [46, с.2].

Велику роль у розвитку клубних закладів відіграють органи місцевого самоврядування. Тому стратегія є основним основоположним документом для досягнення стратегічних цілей лідера. Процес реалізації стратегії має включати широке коло зацікавлених сторін у межах їх відповідальності. Нова стратегія відновить усі існуючі можливості організації та відкриє нову сторінку розвитку на благо суспільства.

Фінансове забезпечення є основою розвитку клубних закладів, а культурне середовище сприяє задоволенню потреб населення, тому потребує стабільності постійного фінансування. На жаль, основна проблема розвитку

культури пов'язана з розподілом капіталу у вигляді залишків. З кожним днем глядачі стають все більш вимогливими до продукції, яку пропонують заклади культури. Незалежно від теми, планів та задумів колективу, реалізувати їх у повному обсязі без фінансової підтримки практично неможливо. Слід зазначити, що в сьогоденній ситуації приміщення клубу не працює на повну. Культурні заклади повинні продовжувати рекламувати свою роботу в соціальних мережах після зняття заборони.

Важливим елементом стратегічного плану організаційної системи культурного клубу є постійна зміна потреб населення та конкурентоспроможності культурної продукції. Необхідно постійно вивчати потреби та інтереси населення. Тому важливим напрямом діяльності клубу є вивчення та вивчення соціально-культурних інтересів населення, динамічний розвиток форм соціально-культурної діяльності з урахуванням потреб, запитів та інтересів аудиторії клубу.

Необхідність ефективного управління клубними закладами полягає в покращенні їх іміджу, розвитку творчих здібностей, морально-етичних якостей, організації дозвілля, систематичного спілкування з різними верствами населення, співпраці зі ЗМІ та рекламними агентствами, а також використовувати зв'язки з громадськістю у своїй діяльності. Завдяки своїй відкритій і налагодженій роботі заклад підтримуватиме дружні стосунки між клубом і громадою. Тому робота над іміджем є важливою частиною діяльності клубу.

Організація дозвілля та відпочинку розробляється завдяки професійному розвитку співробітників. Джерелом розвитку та ефективної діяльності клубних закладів є інтелектуальний потенціал і практичний досвід професіоналів. Основними принципами професійного розвитку людських ресурсів в індустрії дозвілля є індивідуальний розвиток і вдосконалення, вміння працювати в умовах конкуренції, контактувати зі стейкхолдерами, залучати до співпраці небайдужих людей [45. С.364].

Від професійної підготовки персоналу залежить якість та ефективність роботи клубу. Сучасні фахівці соціокультурної діяльності – це високоосвічені та комунікабельні люди, які вміють аналізувати та синтезувати явища суспільного життя, знають інтереси та потреби населення, знаходять спільну мову з представниками альтернативних та неформальних рухів. Клубні заклади, що працюють в умовах жорсткої конкуренції, мають можливість спілкуватися з людьми, підприємцями, клієнтами, співпрацювати з підприємствами.

Соціальна структура є результатом дій індивідів, кожен з яких переслідує свої власні цілі або об'єднуються для спільних дій для досягнення спільної мети [47. С.74].

На діяльність закладів культури, які відіграють важливу роль у житті людини, впливають демографічні, психологічні, комунікаційні, економічні та політичні фактори. Психологічні фактори, такі як мотивація, сприйняття, асиміляція, переконання і установки, відіграють важливу роль у функціонуванні клубних закладів.

Успіх закладів культури визначається не тільки професійним (освітнім, творчим, організаційним, управлінським) досвідом, а й умінням встановлювати міцні відносини з відвідувачами і колегами.

Однією з форм комунікації є публічна комунікація, пов'язана з діяльністю закладів культури. Нині це виробництво інформації як продукту (публічні заходи, мистецькі заходи, конкурси, фестивалі тощо) та масової культури (суспільні цінності та моделі поведінки). У процесі масової комунікації виконуються різні ролі: автор (кореспондент), організатор (керівник, видавець, режисер), редактор, ведучий. Під впливом цих ролей комунікаційний процес розширює діапазон своєї діяльності і сильно впливає на роботу культурних закладів.

Вплив економічної культури на різні сфери суспільного життя допомагає зрозуміти ефективність і якість менеджменту, визначає особливості національної економіки, а також дозволяє формувати, розширювати та

вдосконалювати якість менеджерів культури та мистецтва. розширювати соціально-економічні чинники (якість умов праці; мотивація; здібності; творча ініціатива; рівень знань, умінь і навичок працівників). Економічна культура впливає на формування професійних якостей працівників і керівників, у тому числі на формування цінностей, моралі, знань, етичних норм тощо. Вона формується зусиллями багатьох поколінь протягом тривалого періоду суспільного розвитку, розвиває його цінності і переживання. Суспільні блага є основою економічної культури, спрямованої на адаптацію до нової системи управління, використання нових методів управління в економічній діяльності, різноманітних форм економічної поведінки, підвищення важливості інститутів і культурних цінностей, а також повагу та зміцнення етичних норм і партнерських відносин.

Економічна культура клубного закладу формується під час розвитку, накопиченні та систематизації відносин на рівні закладу. Великий вплив на неї справляє економічна поведінка людей, загальні стереотипи їх діяльності, суспільні моральні цінності. Вивчення впливу етики на економічну культуру сучасних організацій визначається принципами професійної етики та сучасними принципами, які слідують суспільним традиціям. Релігійний вплив також відіграє роль у формуванні економічного мислення людини. Між економічною культурою і національною економічною ментальністю існує тісний зв'язок, який визначає поведінку людей. Відтак економічна культура України відіграє важливу роль у процесі змін, що важливо для процесу розробки економічної політики та для всіх реформаторських змін..

Успіх соціальних реформ безпосередньо залежить від забезпечення сталого культурного розвитку, але державні політики не звертають на це уваги. Тепер на політичному класі лежить відповідальність припинити негативне ставлення та розпочати створення основи для розвитку сфери культури. Пріоритетом має бути створення інноваційного інституту культурної політики та нормативно-правової бази. Це поняття стосується використання останніх науково-технічних досягнень і управлінської

діяльності у створенні та поширенні культурних цінностей з метою підвищення соціального та економічного потенціалу суспільства.

В умовах економічної кризи та низької конкурентоспроможності економіки інноваційна діяльність у сфері культури та мистецтва має стати національним пріоритетом розвитку України.

Підтримка культурних проєктів вплине на:

1. Створення сприятливого середовища для культурних проєктів:

- формування мережі партнерів: співпраця з бізнесом, громадськими організаціями, культурними інституціями для спільного фінансування та реалізації проєктів;

- створення грантових програм: розробка механізмів фінансової підтримки для творчих ініціатив та стартапів у сфері культури;

- надання доступних творчих просторів: організація коворкінгів, майстерень, студій для творчих людей;

- проведення тренінгів та семінарів: надання можливості для розвитку професійних навичок у сфері культури та менеджменту культурних проєктів;

- створення онлайн-платформи: розробка веб-ресурсу для обміну досвідом, пошуку партнерів та просування культурних подій.

2. Розвиток культурної освіти:

- інтеграція мистецтва в освітній процес: впровадження мистецьких дисциплін у шкільну програму, організація творчих гуртків та секцій;

- підтримка шкіл мистецтв: забезпечення матеріально-технічної бази, проведення майстер-класів та конкурсів;

- створення мережі будинків культури: оновлення матеріально-технічної бази, розширення спектру послуг, залучення молоді до культурного життя;

- підтримка аматорських художніх колективів: проведення фестивалів, конкурсів, організація гастрольних турів.

3. Просування культурного туризму:

- створення інтерактивних експозицій: використання сучасних технологій для створення цікавих та інформативних експозицій у музеях та галереях;

- проведення культурних фестивалів: організація фестивалів, які привертають туристів і демонструють культурне різноманіття регіону.

4. Збереження та популяризація культурної спадщини:

- цифровізація культурної спадщини: створення цифрових архівів, баз даних, віртуальних турів;

- проведення наукових досліджень: підтримка досліджень у галузі історії, культури, фольклору;

- пропаганда культурної спадщини: видання книг, журналів, створення фільмів, організація виставок.

5. Залучення молоді до творчості:

- організація молодіжних фестивалів: проведення конкурсів, виставок, концертів для молодих талантів;

- створення молодіжних культурних центрів: надання молоді можливості для самореалізації, організації заходів;

- підтримка молодіжних ініціатив: фінансування молодіжних проєктів, надання консультаційної допомоги.

6. Розвиток культурних клубів за інтересами:

- створення клубів за інтересами: організація клубів для любителів літератури, музики, театру, кіно;

- проведення тематичних вечорів: організація лекцій, дискусій, майстер-класів;

- створення онлайн-спільнот: розробка платформ для спілкування та обміну досвідом.

Основну роботу мають виконувати органи місцевого самоврядування та обласні органи влади об'єднаної територіальної громади. Вони мають сприяти подоланню негативної тенденції відчуження пересічних громадян від культури, особливо від традицій країни (регіону). Одним із пріоритетів на

цьому рівні є забезпечення доступу до культурних інтересів різних верств населення та соціальних груп, участь у програмах соціалізації. Важливим напрямком їх роботи є модернізація обладнання, технічного оснащення, комп'ютеризація, утримання будівель, модернізація комунальної інфраструктури закладів культури.

Матеріальна база закладів культури знаходиться в незадовільному стані, особливо в сільській місцевості, що загрожує втратою пам'яток історії та культури, руйнуванням культурних традицій і цінностей, набутих людством в процесі історичного розвитку. Враховуючи необхідність залучення великих фінансових ресурсів для її реалізації, неможливо обійтися без залучення спонсорських ресурсів на основі державно-приватного партнерства та необхідно забезпечити підтримку, яка наближає заклади культури до сучасних вимог, підвищує якість управління, сприяє впровадженню нових управлінських технологій, частковому оновленню менеджерів тощо.

Багато в чому українські заклади культури відстають від закордонних інституцій культури. Крім покращення матеріально-технічної бази, варто звернути увагу на такі критерії, як ефективність управління, використання новітніх маркетингових та інформаційних технологій. Тому, щоб зробити сферу культури привабливою та конкурентоспроможною інвестицією, необхідно опанувати нові ефективніші методи управління.

Необхідно працювати над розвитком ініціатив, спрямованих на забезпечення економічної самостійності закладів культури та інтеграцію української культури у світовий інформаційний простір. Одним із пріоритетних напрямків закону є використання передового зарубіжного досвіду та визначення шляхів його впровадження у вітчизняну практику діяльності закладів культури.

Головне завдання – «перезавантажити» культурну політику України через системні реформи в культурній сфері, і як наслідок, створити інноваційну державну політику розвитку, спрямовану на всебічний розвиток особистості та людини. Оптимізація системи бюджетного забезпечення

організацій культури (прозорий розподіл бюджетних коштів); оновлення матеріально-технічної та інфраструктури закладів культури, які наразі є недостатніми, необхідно реформувати існуючу модель державно-приватного партнерства з метою підвищення інвестиційного інтересу до сфери культури та залучити спонсорські ресурси.

Найважливішим напрямком для країни є збереження та розвиток соціокультурного потенціалу, створення культурної спадщини сіл та громад, покращення діяльності місцевих громад, таких як дозвілля, спорт, навчальні заклади, кав'ярні, клубні кафе, сучасні бібліотеки тощо; створення сучасного комфортного культурного комплексу; залучення молоді до народних культурних традицій; підтримка талановитої молоді.

Для покращення діяльності культурно-клубних організацій необхідно підтримувати репутацію їх діяльності, створювати гарний імідж клубу як соціально-культурної організації, підвищувати статус громадсько-культурної діяльності в системі цінностей українців шляхом організації соціально-культурних програм різноманітних форм і напрямів; брати участь у різноманітних проектах, залученні грантів, підготовці спеціалістів у закладах культури, налагодженні контактів між закладами культури та ВНЗ. Необхідно налагоджувати стосунки та впроваджувати позитивні практики в управлінні клубними закладами; створювати сучасні системи підвищення кваліфікації працівників культури, підвищувати якість клубних послуг, залучати недержавні джерела фінансування соціально-культурної сфери, проводити майстер-класи, семінари, конференції, фестивалі, конкурси тощо.

3.2. Передумови створення інноваційного сприятливого середовища клубного закладу

Болючим питанням для всіх територіальних громад стала і успадкована надто розгалужена мережа закладів культури, яка, по-перше, в більшості випадків є громіздкою та некомфортною (в частині дизайну інтер'єру,

архітектурно-планувальних рішень, безбар'єрності), а по-друге, аж ніяк не корелюється із розподілом щільності населення по території громади, тобто, дуже часто заклади культури розташовуються там, де просто вже немає кому надавати культурні послуги – в селах з надмалою чисельністю жителів.

Оптимальним варіантом одночасного вирішення всіх цих проблемних питань та запитів стала концепція багатофункціональних закладів культури – Центрів культурних послуг.

Консультації з населенням (опитування громадської думки) та органами місцевого самоврядування показали, що заклади культури можуть стати багатофункціональними публічними просторами / майданчиками для реалізації не лише культурної політики, а й державної гуманітарної політики в громадах в цілому.

Враховуючи, що основним пріоритетом державної гуманітарної політики кожної цивілізованої держави світу є розвиток людського капіталу, сприяння підвищенню соціальної згуртованості населення та зміцнення його національної ідентичності, а культура в первинному значенні означає «обробляти, оброблення», то концепція багатофункціонального закладу культури також цілком витримує ідею поєднання в ЦКП можливості надання як культурних послуг, так і інших послуг сфери гуманітарної політики, яких потребують жителі конкретної територіальної громади.

Таким чином, Центр культурних послуг – це:

- сучасна архітектура та дизайн інтер'єру;
- ввічливий та кваліфікований персонал;
- безбар'єрний простір та послуги;
- зручні місце розташування та години роботи;
- багатофункціональне середовище;
- послуги, які легко корегуються відповідно до потреб жителів.

ЦКП в кожній громаді – це не заміна чи доповнення мережі клубних закладів, це не класичний однотипний заклад культури для всіх громад, як колись клубні заклади в Радянському Союзі, – у кожній громаді він матиме

свій унікальний зміст, своє наповнення та надаватиме саме ті послуги, і не лише культурні, яких потребують жителі цієї громади.

Розробці концепції ЦКП передували ряд соціологічних досліджень, які були сфокусовані на тому, щоб дослідити:

- ставлення різних соціо-вікових груп населення до створення багатофункціональних закладів культури – Центрив культурних послуг – як альтернативи існуючим мережам закладів культури радянських часів;
- запит населення щодо видів послуг, які б люди хотіли отримувати в ЦКП;
- бажані умови функціонування ЦКП та проблеми, які перешкоджають населенню регулярно брати участь в культурних практиках та відвідувати заклади культури.

Так, результати опитування молоді U-report (UNICEF), яке проводилось в Україні у жовтні – листопаді 2019 року і в якому взяли участь 11 277 осіб у віці 14–34 роки, показали, що переважна більшість (75,2%) молоді позитивно ставиться до ідеї створення багатофункціональних центрив культурних послуг [43].

Розподіл послуг, на які є запит у населення, наведено на рис. 3.1.

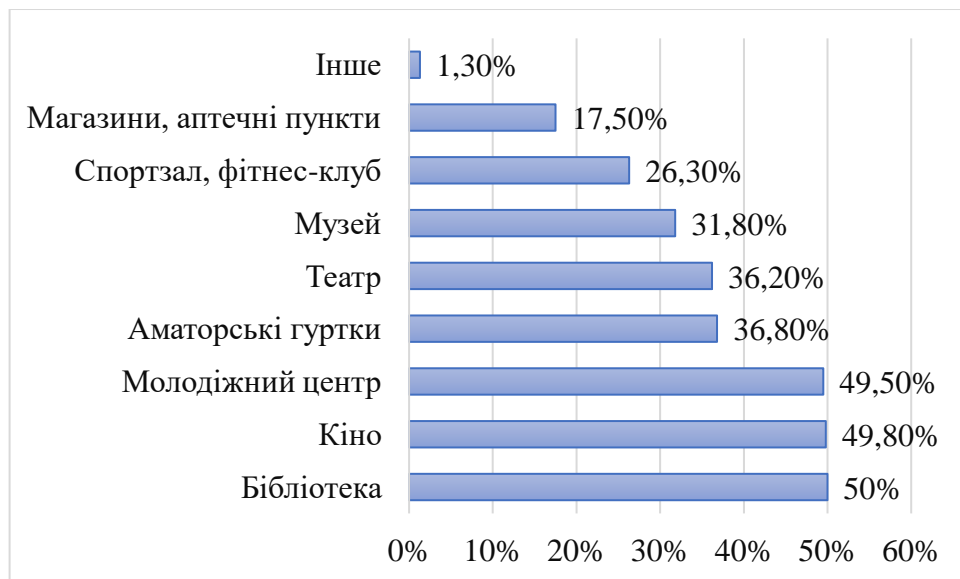


Рис. 3.1. Послуги, на які є запит у населення

Джерело: [43]

Отже, найбільшим запитом користується бібліотека, кіно і молодіжний центр. На другому місці за популярністю є аматорські гуртки, театр і музей.

Запит на аматорські гуртки залежно від віку респондентів наведено на рис. 3.2.

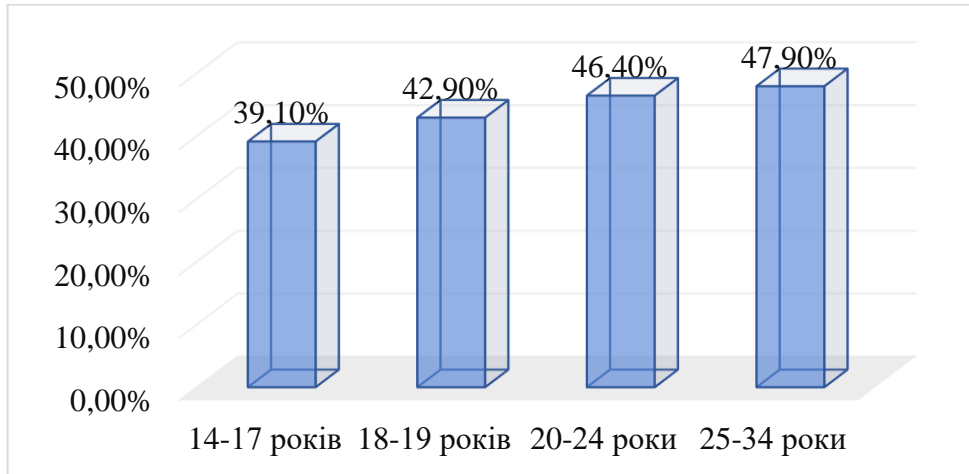


Рис. 3.2. Запит на аматорські гуртки залежно від віку респондентів

Джерело: [43]

Отже, з віком запит на аматорські гуртки тільки збільшується.

Графік роботи ЦКП має велике значення. Відповіді респондентів з цього приводу наведені на рис. 3.3.

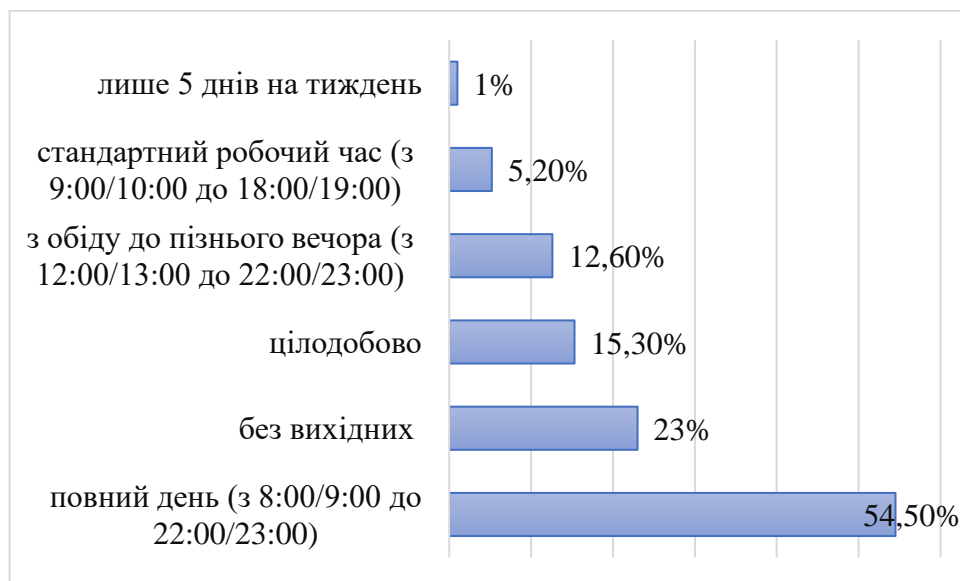


Рис. 3.3. Бажаний графік роботи ЦКП

Джерело: [43]

Отже, найбільше респондентів зазначили, що бажали, щоб ЦКП працювали повний день.

Рівень відвідуваності клубних закладів і рівень задоволеності доступності культурних послуг наведено на рис. 3.4.

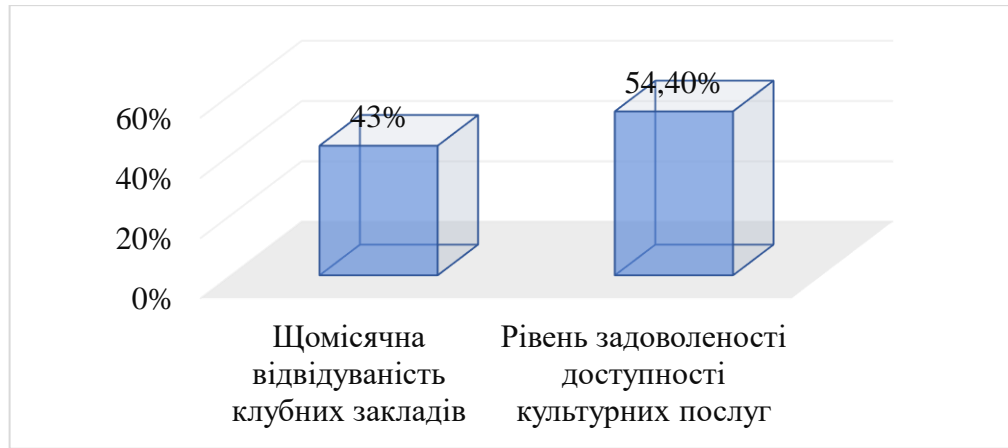


Рис. 3.4. Рівень відвідуваності клубних закладів і рівень задоволеності доступності культурних послуг

Джерело: [43]

Менше половини опитуваних респондентів щомісячно відвідують клубні заклади, однак рівень їх задоволеності становить трохи більше половини респондентів. Фактори, які впливають на відвідуваність клубних закладів, наведено на рис. 3.5.



Рис. 3.5. Фактори, які впливають на відвідуваність клубних закладів

Джерело: [43]

Отже, основними факторами, які впливають на відвідуваність клубних закладів, є: фінансові проблеми 39%, дефіцит вільного часу 37%, нецікава діяльність закладів культури 24%.

Бачення ж змістовних модулів ЦКП дуже схоже в більшості громад (рис. 3.6).

Деякі респонденти пропонували створити на базі ЦКП відділ організації туризму. Крім того, серед запитів респондентів є: кімната психолога, шахово-шашковий клуб для пенсіонерів, гурток прикладного мистецтва, молодіжні центри по дорозі. Хтось вважає, що на базі центру краще розмістити салон краси, боулінг, більярд, спортивну секцію (дитяча гімнастика, фітнес, теніс тощо).

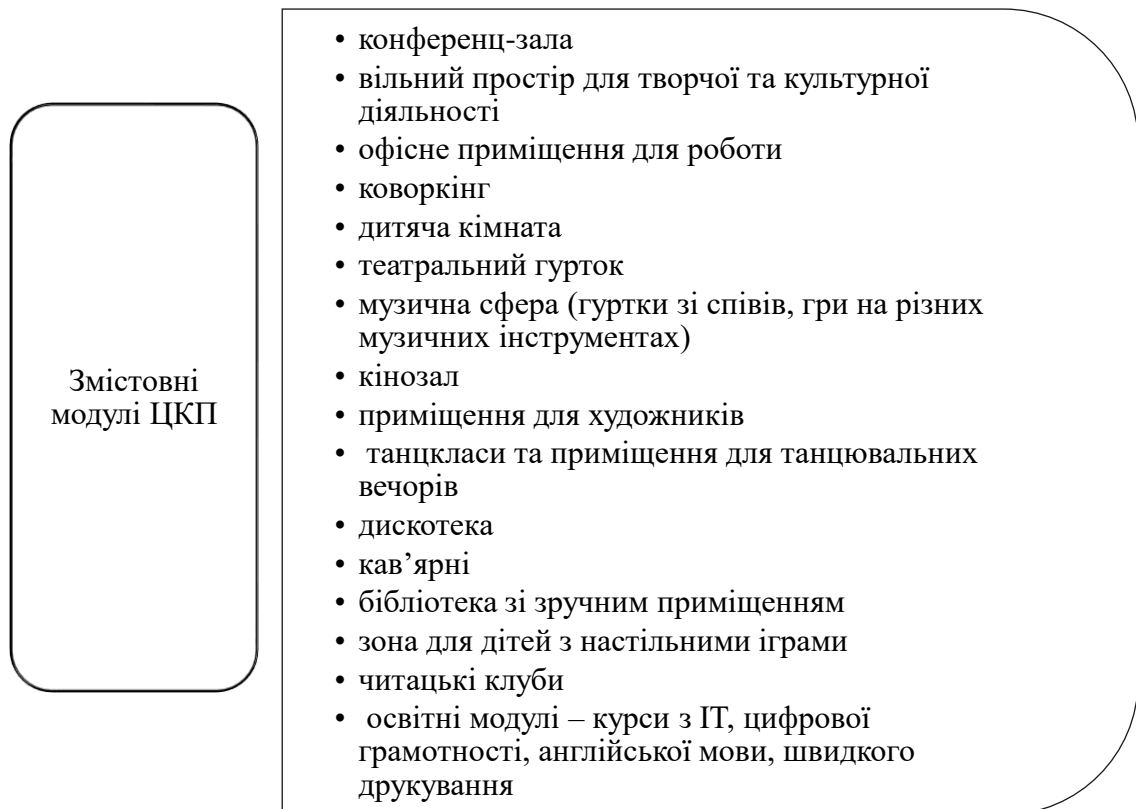


Рис. 3.6. Змістовні модулі ЦКП

Джерело: [43]

Отже, сучасна людина прагне до різноманітних культурних переживань, поєднуючи традиційні форми дозвілля з новими, інтерактивними форматами. Інтернет і соціальні мережі відкривають нові можливості для доступу до

культури, що стимулює попит на нові формати культурного контенту. Сьогодні культурні заклади все активніше беруть участь у вирішенні соціальних проблем, що також підвищує їхню значимість для суспільства.

3.3. Перспективні напрямки залучання додаткових коштів до позабюджетного фінансування закладів культури

Необхідність пошуку інших джерел фінансування клубних закладів зумовлена браком коштів з державного бюджету.

Оскільки в роботі державних клубних установ присутнє банальне сприйняття безкоштовного споживання культурних і художніх продуктів, рекомендується використовувати договірну основу співпраці, створювати творчі і продюсерські центри для розвитку платних послуг, які мають свої фонди, до співпраці залучені колективи сільських клубних установ. Всі заходи, за винятком загальноміських або сільських, слід проводити на комерційній основі відповідно до угод з підприємствами, фермерськими господарствами, відповідними департаментами та установами, фермерськими господарствами тощо у формі творчих замовлень [48].

Примірна структура позабюджетного фінансування закладів культури у сільській місцевості наведена на рис. 3.7.

Використання соціально-креативних замовлень посилює відповідальність сторін за створення правової бази для співпраці та виконання своїх зобов'язань щодо досягнення позитивних результатів у ринковій економіці.

В останні роки, особливо в сільській місцевості, спостерігається зростаюча тенденція фінансування закладів культури. У цьому випадку вони фінансуються з місцевого бюджету (заробітна плата) і побутових допомог (комунальні послуги, ремонт, опалення, оновлення матеріально-технічної бази).

Структура позабюджетного фінансування закладів культури у сільській місцевості	- виконання соціально-творчих замовлень
	- корпоративне утримання закладів
	- надходження від добродійних, благодійних фондів
	- спонсорські кошти - кошти меценатів, пожертви
	- співпраця з центрами зайнятості населення (громадські роботи)
	- надання приміщень в оренду
	- платні послуги
	- платні заходи
	- платні студії, колективи
	- кошти клубів за інтересами, аматорських об'єднань,
	- кінопоказ
	- комерційна діяльність
- оренда клубного закладу	

Рис. 3.7. Примірна структура позабюджетного фінансування закладів культури у сільській місцевості

Джерело: [48]

Ще одним напрямком залучення додаткових коштів є співпраця з місцевими органами зайнятості та центрами працевлаштування, які можуть оплачувати громадські роботи. Заклади культури можуть запрошувати безробітних для ремонту, оснащення приміщень, роботи у кочегарках, благоустрою прилеглих територій, оформлення сцен заходів тощо.

Залучення додаткових коштів до позабюджетного фінансування є одним із шляхів вирішення проблеми фінансування клубних закладів.

Перспективні напрямки фінансування клубних закладів:

1. Партнерство з бізнесом

- спонсорство: приватні компанії можуть ставати спонсорами культурних заходів, фестивалів, виставок, отримуючи при цьому рекламні послуги та підвищуючи свій імідж. Багато компаній мають спеціальні

програми, спрямовані на підтримку культури. Співпраця з такими програмами може забезпечити стабільне фінансування;

- соціальна відповідальність бізнесу: компанії можуть включати підтримку культури до своїх програм соціальної відповідальності. Дедалі більше компаній розуміють, що інвестиції в культуру – це інвестиції в майбутнє. Вони можуть фінансувати культурні проєкти, які відповідають їхнім цінностям та стратегіям.

- ко-брендинг: спільні проєкти з бізнесом, де культурний заклад і компанія створюють спільний продукт або послугу.

- бартерні угоди: обмін культурних послуг на товари або послуги компанії. Наприклад, проведення корпоративного заходу в приміщеннях культурного закладу в обмін на спонсорську допомогу.

2. Гранти та донорська допомога

- міжнародні фонди: існують численні міжнародні фонди, які надають гранти на культурні проєкти. Крім загальнорозвиткових фондів, існують фонди, спеціалізовані на підтримці культури, такі як Європейський фонд для демократії, фонд Гете, Британська рада тощо;

- державні гранти: українські державні програми також можуть передбачати грантове фінансування культурних проєктів. В Україні діють різноманітні фонди, які підтримують культурні проєкти;

- корпоративні фонди: великі компанії часто створюють власні фонди, які надають гранти на культурні та соціальні проєкти;

- краудфандинг: це сучасний інструмент залучення коштів від великої кількості людей через інтернет-платформи.

3. Платні послуги та продукти

- онлайн-курси та вебінари: проведення онлайн-занять з різних видів мистецтва, доступних для широкого кола людей;

- ліцензування інтелектуальної власності: комерціалізація авторських прав на твори мистецтва, літератури, музики;

- мерчендайзинг: продаж сувенірів, книг, дисків з записами концертів, абонементів на заходи. Створення мерчу - продаж сувенірної продукції з логотипом закладу культури;

- оренда приміщень: надання в оренду приміщень для проведення заходів;

- платні майстер-класи та курси: організація навчальних програм для різних аудиторій;

- кейтеринг: надання послуг харчування під час проведення заходів.

4. Фандрейзинг

- благодійні аукціони: проведення аукціонів з продажу унікальних лотів;

- благодійні вечори: організація благодійних вечорів з участю відомих людей. Організація урочистих заходів з аукціонами, лотереями та виступами артистів;

- соціальні мережі: активне використання соціальних мереж для залучення донатів та поширення інформації про проєкти.

5. Культурний туризм

- проведення фестивалів: організація культурних фестивалів, які приваблюють туристів.

6. Співпраця з іншими закладами культури

- створення культурних кластерів: об'єднання зусиль кількох закладів культури для реалізації спільних проєктів;

- обмін досвідом: участь у міжнародних конференціях, форумах та семінарах.

7. Розвиток власних медіа

- блог: ведення блогу на сайті закладу культури для популяризації його діяльності;

- підкасти: створення аудіопрограм на культурну тематику;

- відеоканал: зйомка відеоматеріалів про заклад культури, його колектив та проєкти.

Важливо розуміти, що успіх залучення додаткових коштів залежить від багатьох факторів:

- якості культурного продукту: проєкт повинен бути цікавим, актуальним і відповідати потребам аудиторії;
- маркетингу: необхідно ефективно просувати проєкт, залучати потенційних спонсорів та партнерів;
- мережі контактів: наявність широкої мережі контактів у культурному середовищі, бізнесі та громадських організаціях.

Досягти зазначених цілей допоможе ефективне управління клубним закладом, а саме:

- стратегічне планування: розробка детального плану залучення коштів, включаючи визначення цільової аудиторії, розрахунок необхідних ресурсів та оцінку ризиків;
- професійна команда: формування команди фахівців, які мають досвід у сфері фандрейзингу та маркетингу;
- створення привабливого іміджу: розробка унікальної концепції закладу культури, яка привертатиме увагу потенційних спонсорів та партнерів;
- систематичний моніторинг та оцінка ефективності: регулярний аналіз результатів роботи, внесення змін до стратегії залучення коштів.

Керівникам клубних закладів необхідно постійно шукати нові джерела фінансування та конкурувати з іншими закладами культури; адаптуватися до змін в економічній ситуації та суспільних настроях.

Залучення додаткових коштів до позабюджетного фінансування закладів культури – це складний і багатогранний процес, який вимагає системного підходу та креативних рішень. Однак, саме завдяки таким зусиллям можна забезпечити розвиток культури та зробити її доступною для широкого кола людей.

ВИСНОВКИ

Підводячи підсумки проведеного дослідження, можна зробити такі висновки:

1) Управління клубними закладами є популярною темою досліджень провідними науковцями і фахівцями культурних практик. Найбільш глибоко тему управлінських моделей клубних закладів висвітлено у працях О.Р. Копієвської, Н.М. Головач, Н.І. Шетелі, С.В. Виткалова, Н.О. Шевченко та інших. В роботі проведено аналіз праць зазначених науковців, які стосуються теми дослідження.

2) В роботі наведено понятійно-категоріальний апарат, а саме, розкрито такі поняття, як "клуб", "клуб-об'єднання", "клуб-заклад", "будинок культури", "обласні центри народної творчості (ОЦНТ)", "народний дім", "культурна діяльність", "об'єкти культурного призначення", "культурне споживання", "соціально-культурний простір", "трансформаційні процеси в культурі", "культурна практика", "культурна картина світу", "соціокультурне картування", "інноваційний формат".

3) В роботі були використані такі методи, як: системного аналізу, аналіз літератури, словникова робота, операціоналізація понять, науково-метричний, правовий, порівняльний, прогнозування, ретроспективний, соціологічного моделювання.

4) Правова база діяльності клубних закладів в Україні є досить розгалуженою та регулюється низкою нормативно-правових актів на різних рівнях. Законодавча база є фундаментом культурної політики, оскільки держава розробляє і приймає закони, кодекси та інші нормативні документи, які регулюють відносини у сфері культури. Ці акти визначають права і обов'язки суб'єктів культурної діяльності, порядок фінансування культури, механізми захисту авторських прав тощо. Україна, як і багато інших країн, ратифікує міжнародні договори у сфері культури, зобов'язуючись виконувати

їхні положення. Це сприяє інтеграції української культури в світовий культурний простір. Розробляються і реалізуються державні програми, спрямовані на підтримку різних сфер культури: кіно, театру, музики, літератури тощо.

5) Управління культурною сферою демонструє системний підхід до управління культурою, де відповідальність розподіляється між різними рівнями влади:

- місцевий рівень: безпосереднє реагування на потреби громади, управління культурними закладами та організація культурних заходів;
- регіональний рівень: координація культурної політики в межах регіону, розподіл ресурсів та підтримка місцевих ініціатив;
- національний рівень: формування загальнонаціональної культурної політики, забезпечення фінансування, підтримка культурної спадщини та міжнародне співробітництво.

б) Державна (бюджетна) модель управління клубними закладами є найпоширенішою на сьогоднішній день. Громадська (комунальна) модель передбачає управління клубним закладом громадськими організаціями або місцевими громадами. Вона забезпечує більшу автономію у прийнятті рішень. У комерційній моделі клубний заклад функціонує як бізнес, спрямований на отримання прибутку. Модель публічно-приватного партнерства (ППП) – це гібридна модель, у якій управління клубним закладом здійснюється спільно державою та приватним сектором. В аутсорсинговій моделі управління клубним закладом або окремими його функціями (наприклад, бухгалтерією, маркетингом, технічним забезпеченням) передається на аутсорсинг спеціалізованим компаніям. Модель соціального підприємництва поєднує соціальну місію клубного закладу з підприємницькою діяльністю, спрямованою на отримання доходів для підтримки соціально значущих проєктів. Кожна з цих моделей має свої сильні сторони та обмеження, і вибір моделі управління клубним закладом залежить від специфіки закладу, його цілей, ресурсів та аудиторії. Ефективне управління залежить від здатності

адаптувати модель до місцевих умов і потреб громади, забезпечуючи одночасно якість послуг, фінансову стійкість і відповідність культурним та соціальним викликам.

7) Сучасний стан української культури не повною мірою відповідає основним показникам соціально-економічного розвитку. Розвиток інновацій неможливий без створення інноваційної культури на рівні міста та області, яка відповідає позитивному розумінню інновацій інтелектуального розвитку та забезпечує готовність і здатність суспільства брати участь у процесах людської, індивідуальної, соціальної історії, культурної спадщини, культурно-освітніх процесах.

8) Болючим питанням для всіх територіальних громад стала і успадкована надто розгалужена мережа закладів культури, яка, по-перше, в більшості випадків є громіздкою та некомфортною (в частині дизайну інтер'єру, архітектурно-планувальних рішень, безбар'єрності), а по-друге, аж ніяк не корелюється із розподілом щільності населення по території громади, тобто, дуже часто заклади культури розташовуються там, де просто вже немає кому надавати культурні послуги – в селах з надмалою чисельністю жителів. Оптимальним варіантом одночасного вирішення всіх цих проблемних питань та запитів стала концепція багатофункціональних закладів культури – Центрив культурних послуг.

9) Оскільки в роботі державних клубних установ присутнє банальне сприйняття безкоштовного споживання культурних і художніх продуктів, рекомендується використовувати договірну основу співпраці, створювати творчі і продюсерські центри для розвитку платних послуг, які мають свої фонди, до співпраці залучені колективи сільських клубних установ. Всі заходи, за винятком загальноміських або сільських, слід проводити на комерційній основі відповідно до угод з підприємствами, фермерськими господарствами, відповідними департаментами та установами, фермерськими господарствами тощо у формі творчих замовлень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Копієвська О.Р. Моделі соціокультурних трансформацій. Культура народів Причорномор'я. с. 151-155. URL: <http://dspace.nbuu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/92476/37-Kopievska.pdf?sequence=1>
2. Копієвська О. Р. Трансформаційні процеси в культурі сучасної України : монографія. К. : НАКККиМ, 2014. 296 с. URL: https://elib.nakkkim.edu.ua/bitstream/handle/123456789/4436/Kopievska_Monogr_Transformstsiyni_protsey.pdf?sequence=1&isAllowed=y
3. Копієвська О. Р. Трансформаційні процеси в культурних практиках України: глобальний, глокальний контекст та локальні особливості (кінець ХХ – початок ХХІ ст.). Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора культурології за спеціальністю 26.00.06. Культурні практики. Національна академія керівних кадрів культури і мистецтв, Міністерство культури України, Київ, 2018. URL: <https://elib.nakkkim.edu.ua/bitstream/handle/123456789/2249/Kopievska-disser.pdf?sequence=1>
4. Копієвська О.Р. Культурні практики як стратегії детравматизації вітчизняного соціуму в умовах російсько-української війни. Редакційна колегія. 2023. С. 18-20. URL: https://nakkkim.edu.ua/images/Instytuty/Akademiia/Vydannia/konferentsii/Mater_konf_2_3_liutoho_2023_Diachuk_V_P.pdf#page=18
5. Копієвська О.Р. Інноваційний формат клубної справи в Україні: виклики децентралізації. Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку. Випуск 39/2021. с.108-113. URL: <https://zbirnyky.rshu.edu.ua/index.php/ucpmk/article/view/505>. DOI: <https://doi.org/10.35619/ucpmk.v39i.505>.

6. Головач Н.М. Менеджмент культури в контексті сучасних соціокультурних перетворень. Культурологія. Альманах "Культура і сучасність". № 2 (2017). с. 10-15. URL: <https://journals.uran.ua/kis/article/view/234370>
7. Головач Н.М. Менеджмент культури в умовах модернізації галузі культури України. Економіка і менеджмент культури. № 1-2. 2018. с. 74-81. URL: https://nakkkim.edu.ua/images/Instytuty/nauka/vydannia/ekonomika/EMI_1_2_2018.pdf#page=74
8. Головач Н.М. Трансформація закладів культури в об'єднаних громадах. Культурні та мистецькі студії XXI століття: науково-практичне партнерство: матеріали. 2023. С. 70-72. URL: https://elib.nakkkim.edu.ua/bitstream/handle/123456789/5382/Tezy_09_11_2023-2.pdf?sequence=1#page=70
9. Головач Н.М. Трансформація соціокультурних інститутів у сучасному культурному просторі. Редакційна колегія. 2023. С.51-54. URL: http://dspace.pdpu.edu.ua/bitstream/123456789/16984/1/hUK_ZMIST.pdf#page=51
10. Шетеля Н.І., Виткалов С.В. Трансформаційні процеси в галузі культури: нові підходи та тенденції. Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку (напрямок : Культурологія). № 31 (2019). с.169-174. URL: <https://zbirnyky.rshu.edu.ua/index.php/ucpmk/article/view/239/208>. DOI: <https://doi.org/10.35619/ucpmk.vi31.239>
11. Соціокультурний менеджмент: історія, теорія та сучасні практики : хрестоматія / уклад.: О. Р. Копієвська, Н. О. Шевченко. Київ : НАКККіМ, 2019.
12. Шевченко Н.О. Інноваційні підходи до підготовки фахівців для сфери рекреаційного природокористування. Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми озеленення населених місць: освіта, наука, виробництво, мистецтво формування ландшафту», м. Біла Церква, 25-26 травня 2017 р. С.148-150.

13. 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. К., 1991. С. 33-35
14. Канарська А. Народний дім: реалії сьогодення // *Наше слово*. 2011. Вип. № 13. С. 5-7.
15. Клуб // *Академічний тлумачний словник української мови (1970-1980 рр.)* / Білодід І.К та ін.: Т. 4. К.: Наукова думка, 1973. С. 190.
16. Модель // *Латинсько-український словник* / М.Трофимчук, О.Трофимчук; Львівська Богословська Академія; Ін-т неолатиністики. Львів: 2001. С. 381.
17. Богуцький Ю.П. Українська культура в європейському контексті. К.: Знання, 2007. 679 с.
18. Будинок культури // *Енциклопедія сучасної України НАН України* / За заг. ред. І.М. Дзюби, А.І. Жуковського та ін. К.: Поліграфкнига, 2004. Т.3. С. 522.
19. *Нариси української популярної культури*. К.: УЦКД, 1998. 760 с.
20. Маслікова І.І. Інституціональні виміри діяльності у сфері культури // *Гуманітарний часопис*. 2012. №3. С. 55-63.
21. *Історія української культури: у 5 т.* / [голов. ред. Б. Є. Патон]; НАН України. К.: Наукова думка, 2001. Т. 5. 862 с.
22. Закон України «Про культуру» від 14.12.2010 [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2778-17>.
23. 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.
24. Безклубенко С.Д. Про поняття культура та про культуру визначення понять. *Культура і мистецтво в сучасному світі*. 2013. № 14. С. 6-13.

25. Нормативно-правове та документаційне забезпечення діяльності клубних закладів культури. URL: <http://www.bukcentre.cv.ua/index.php/klubni-zaklady/informatsiina-platforma/5179-normatyvno-pravove-ta-dokumentatsiine-zabezpechennia-diialnosti-klubnykh-zakladiv-kultury.html>

26. Діденко Н. Г. Державне управління і соціальне партнерство: актуальні проблеми теорії і практики : монографія / Н. Г. Діденко. — Донецьк : Східний видавничий дім, 2007. — 404 с.

27. Ковальчук В. Г. Державне управління соціально-економічним розвитком регіону : монографія / В. Г. Ковальчук. — Харків : Золоті сторінки, 2013. — 296 с.

28. Про громадські об'єднання: Закон України № 835- VIII від 26.11.2015 р. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. — Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4572-17>.

29. Вітченко А. Модернізація освіти в Україні: стратегія прориву чи його імітація (критичний аналіз заходів щодо реалізації державної політики в освітній галузі) / А. Вітченко // Університет. — 2010. — № 1. — С. 5–13.

30. Крупка А. Я. Державно-приватне партнерство в галузі культури і мистецтва: стан і перспективи розвитку [Електронний ресурс] / А. Я. Крупка. — Режим доступу <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3120>.

31. Лоцихін О. М. Економічна функція сучасної держави. Теоретико-правові аспекти : монографія / О. М. Лоцихін. — К. : Юридична думка, 2008. — 368 с.

32. Осипова Г. М. Напрями удосконалення державного механізму управління соціально-культурною сферою / Г. М. Осипова // Соціально-гуманітарні проблеми менеджменту : матер. IV Міжнар. наук.-практ. конф., 23 жовтня 2009 р., м. Донецьк. — Донецьк : ДонДУУ, 2009. — С. 150–152.

33. Матвеїчева Ю. О. Держава та культура: межі втручання та напрями взаємодії / Ю. О. Матвеїчева // Вісник НАКККиМ. — 2011. — № 4. — С. 102–105.

34. Карпеко Н.М., Полякова Н.О. Нові підходи публічного управління у відтворенні соціально-трудового потенціалу регіону // Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління, 2022. № 1 (16).
35. Клочко В. П. Глобалізація: економічні та соціально-культурні. К.: ДАКККіМ, 2015. 189 с.
36. Культурна інфраструктура в умовах децентралізації. Український кризовий медіа-центр: сайт. 2019. URL: <https://uacrisis.org/wpcontent/uploads/2019/06/Analitichnij-zvit-KIVUD.pdf>.
37. Розвиток культури на місцевому рівні: нові райони, повноваження та ресурси. Український кризовий медіа-центр: сайт. 10.09.2020. URL: <https://uacrisis.org/uk/rozvytok-kultury-na-mistsevomurivni-novi-rajony>
38. Стельмашук Ю.І. Державне регулювання розвитку соціально-гуманітарної сфери : термінологічний інструментарій. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 20. С. 93–97.
39. Копієвська О. Р. Культуротворчий потенціал закладів культури в Україні // Культурно-дозвілєва діяльність у сучасному світі : колективна монографія. Київ : Ліра-К, 2017. С. 156–165.
40. Модель стратегічного планування для підприємств культурних та креативних індустрій. URL: <http://www.davidparrish.com/ideastools/strategic-planning-framework/>
41. Структура та основні принципи діяльності клубного закладу культури. URL: http://loga.gov.ua/sites/default/files/struktura_ta_osnovni_principi_diyalnosti_klubnogo_zakladu_kulturi.pdf
42. Кива Н., Чужинова І. Інновація як стиль життя у XXI столітті / Український культурний фонд. 2019. URL : <https://uaculture.org/texts/innovacziya-yak-styl-zhyttya-u-hhi-stolitti/>
43. Опитування «Центри культурних послуг». URL: <https://ukraine.ureport.in/opinion/3799/>

44. Культурно-дозвілєва діяльність у сучасному світі: колективна монографія. Київ: Ліра-К, 2017. 328 с.
45. Петрова І. В. Дозвілля в зарубіжних країнах: підручник. Київ: Кондор, 2005. 408 с.
46. Пінковська Г. В. Оцінка сучасного стану розвитку культурного середовища регіонів України. Ефективна економіка. 2014. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_10_36
47. Цимбалюк Н. М. Інституційна модернізація культурно-дозвілєвої сфери в Україні: дис. ... д-ра соціологічних наук: 22.00.04 / Київ. нац. ун-т. ім. Т. Шевченка, Київ, 2005. 340 с.
48. Шоколова Т. Нетрадиційне фінансування клубних закладів, Олександрійський районний будинок культури. Матеріали Національної конференції «Реформування закладів культури» у рамках проекту «Спільний шлях у майбутнє» Інституту соціокультурного менеджменту. Київ: ІСКМ, 2010. 88 с. URL: https://iscm.org.ua/wp-content/uploads/2010/12/Materialy-natsionalnoyi-konferentsiyi-_Reformuvannya-zakladiv-kultury_.pdf