

МІНІСТЕРСТВО КУЛЬТУРИ ТА СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ КЕРІВНИХ КАДРІВ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВ
КАФЕДРА АРТМЕНЕДЖМЕНТУ ТА ІВЕНТ-ТЕХНОЛОГІЙ

На правах рукопису

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістр

на тему:

**Особливості роботи закладів культури громади в умовах військової агресії
(на прикладі Тульчинської міської територіальної громади)**

Виконала студентка II курсу,

Групи МКД-11-23з

Спеціальності:

028 Менеджмент соціокультурної
діяльності

Третякова Катерина Василівна

Науковий керівник:

учений секретар,

кандидат політичних наук, доцент

Рева Тетяна Сергіївна

Рецензент:

в.о. завідувача кафедри менеджменту,
публічного управління та

адміністрування,

кандидат економічних наук, доцент

Семенчук Тетяна Борисівна

Допущено до захисту:

протокол засідання кафедри

№ 4 від 20 листопада 2024 р.

в.о. завідувача кафедри

артменеджменту та івент-технологій

_____ **Вікторія ДОБРОВОЛЬСЬКА**

АНОТАЦІЯ

Третьякова К. В. Особливості роботи закладів культури громади в умовах військової агресії (на прикладі Тульчинської міської територіальної громади). – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Об'єктом дослідження є заклади культури Тульчинської міської територіальної громади.

Предметом теми кваліфікаційної роботи стали особливості функціонування закладів культури Тульчинської громади в умовах військової агресії у 2022-2023 роках.

Метою дослідження є виявлення специфіки адаптації закладів культури громади до умов війни, аналіз їхньої діяльності та формулювання рекомендацій для подальшого розвитку закладів культури Тульчинської громади.

Дослідження охоплює розкриття соціокультурної ролі закладів культури в територіальній громаді; аналіз теоретичних підходів до організації культурної діяльності в умовах кризи; висвітлення стану та структури закладів культури Тульчинської громади; аналіз інноваційних форм роботи закладів культури Тульчинської громади від онлайн-заходів до інтеграції внутрішньо-переміщених осіб; дослідження роботи закладів культури громади у 2022-2023 роках на основі аналітичних звітів; окреслення основних проблем та викликів, що виникли під час війни, та інноваційні рішення для їх подолання; розробку рекомендацій для відновлення та подальшого розвитку культурної сфери Тульчинської громади та перспективи її міжнародної співпраці.

Ключові слова: соціокультурні практики, базовий заклад культури, Тульчинська територіальна громада, івент, криза, кризовий менеджмент.

ANNOTATION

Tretiakova K. V. The Peculiarities of the community cultural institutions activities under the conditions of military aggression (on the example of the Tulchyn town territorial community). - Qualification scientific work on the rights of a manuscript.

The object of the research is cultural institutions of the Tulchyn city territorial community.

The subject of the research is the peculiarities of the cultural institutions functioning of the Tulchyn community in the context of military aggression in 2022-2023.

The purposes of the research are to identify the specifics of the adaptation of community cultural institutions to the conditions of war, to analyse their activities and formulate recommendations for the further development of the Tulchyn community cultural institutions.

The research includes the following aspects: the highlighting of the socio-cultural role of cultural institutions in the territorial community; the analysis of theoretical approaches to the organisation of cultural activities in times of crisis; coverage of the state and structure of cultural institutions of the Tulchyn community; the analysis of innovative forms of the cultural institutions activities of the Tulchyn community from online events to the integration of internally displaced persons; the research of the community cultural institutions functioning in 2022-2023, based on analytical reports; the identification of the main problems and challenges that arose during the war and innovative ways of their solution; the recommendations, concerned the development of the Tulchyn cultural institutions and their international collaborations.

Keywords: socio-cultural practices, basic cultural institution, Tulchyn territorial community, event, crisis, crisis management.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДІВ КУЛЬТУРИ ПІД ЧАС КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ	8
1.1. Соціокультурна роль закладів культури в громаді.....	8
1.2. Вплив військових конфліктів на розвиток культури в громаді.....	14
1.3. Діяльність закладів культури в умовах воєнного стану	23
Висновок до розділу I	29
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ КУЛЬТУРИ ТУЛЬЧИНСЬКОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ.....	31
2.1. Заклади культури Тульчинської громади та організація їх діяльності в умовах військової агресії.....	31
2.2. Інноваційні форми роботи закладів культури Тульчинської громади: від онлайн-заходів до інтеграції внутрішньо переміщених осіб.....	37
Висновок до розділу II.....	44
РОЗДІЛ III. РОЗВИТОК ЗАКЛАДІВ КУЛЬТУРИ В ПРАКТИЦІ РОБОТИ ВІДДІЛУ КУЛЬТУРИ, ТУРИЗМУ ТА ОХОРОНИ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ ТУЛЬЧИНСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ	46
3.1. Розвиток закладів культури Тульчинської громади в умовах продовження військової агресії РФ проти України	46
3.2. Рекомендації для вдосконалення роботи закладів культури Тульчинської громади.....	63
3.3 Перспективи міжнародної співпраці у відновленні та розвитку закладів культури Тульчинської громади	69
Висновок до розділу III.....	75
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81
ДОДАТКИ	93

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасна Україна перебуває в умовах військової агресії, що суттєво впливає на всі сфери суспільного життя, зокрема на культуру. Заклади культури територіальних громад відіграють ключову роль у підтримці морального духу населення, збереженні національної ідентичності та протидії гібридним загрозам. Тульчинська міська територіальна громада є яскравим прикладом того, як культурні інституції можуть адаптуватися та ефективно функціонувати в умовах воєнного часу.

В умовах військової агресії РФ проти України (2022-2023 рр.) значення закладів культури суттєво зросло, оскільки вони стали осередками підтримки морального духу громади, адаптації внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та збереження національних традицій. Особливо важливо дослідити, як культурні інституції адаптують свою діяльність до умов кризи, впроваджують інноваційні підходи та інтегрують сучасні технології для забезпечення культурних потреб населення.

Актуальність дослідження зумовлена потребою розробки ефективних стратегій діяльності закладів культури в умовах кризових ситуацій, а також їхнього післявоєнного відновлення. Вивчення досвіду Тульчинської міської територіальної громади, що виявила гнучкість та інноваційність у роботі закладів культури, може стати прикладом для інших регіонів України. Окрім цього, важливість теми роботи зумовлена необхідністю аналізу особливостей роботи закладів культури в умовах військової агресії, виявлення проблем та розробки рекомендацій для підвищення ефективності їх діяльності. Це відповідає завданням міжнародного проєкту ERASMUS+ «Academic Response to Hybrid Threats» (WARN), спрямованого на формування академічної відповіді на гібридні загрози.

Метою кваліфікаційної роботи є виявлення специфіки адаптації закладів культури громади до умов війни, аналіз їхньої діяльності та формулювання рекомендацій для подальшого розвитку закладів культури Тульчинської громади.

Для досягнення мети сформульовано такі **завдання**:

- розкрити соціокультурну роль закладів культури в територіальній громаді;
- вивчити теоретичні підходи до організації культурної діяльності в умовах кризи;
- дослідити стан та структуру закладів культури Тульчинської громади;
- висвітлити інноваційні форми роботи закладів культури Тульчинської громади від онлайн-заходів до інтеграції внутрішньо-переміщених осіб;
- провести аналіз роботи закладів культури громади у 2022-2023 роках на основі аналітичних звітів;
- визначити основні проблеми та виклики, що виникли під час війни, та інноваційні рішення для їх подолання;
- розробити рекомендації для відновлення та подальшого розвитку культурної сфери Тульчинської громади;
- проаналізувати перспективи міжнародної співпраці у відновленні та розвитку Тульчинської громади.

Об'єктом дослідження є заклади культури Тульчинської міської територіальної громади.

Предметом дослідження стали особливості функціонування закладів культури Тульчинської громади в умовах військової агресії у 2022-2023 роках.

Методи дослідження включають аналіз документів (зокрема аналітичних звітів за 2022 та 2023 роки), статистичний аналіз, інтерв'ю з працівниками закладів культури та експертами, а також порівняння з міжнародними прикладами роботи культурних установ у кризових умовах.

Наукова новизна роботи полягає у тому що проведене дослідження представляє першу комплексну спробу аналізу діяльності закладів культури Тульчинської громади під час військової агресії. У роботі представлено інноваційні форми роботи культурних установ, розроблено практичні рекомендації для вдосконалення діяльності закладів культури в умовах кризи, оцінено перспективи міжнародної співпраці.

Практичне значення роботи полягає у тому, що результати можуть бути використані у формуванні місцевої культурної політики, розробці нових форматів роботи закладів культури та вдосконаленні їхньої матеріально-технічної бази. Також можуть застосовуватись під час розробки навчальних курсів «Стратегічний та інноваційний менеджмент», «Трансформаційні процеси в культурі».

Апробація результатів. Основні положення та результати дослідження були представлені на науково-практичних конференціях відображені у публікаціях автора, зокрема: VIII Всеукраїнська наукова конференція молодих вчених, аспірантів та магістрантів «Культура і мистецтво: сучасний науковий вимір» (м. Київ, НАКККиМ, 07.11.2024) [77], XX Міжнародна науково-практична конференція «Євроінтеграційні процеси в сучасній Україні: освітній і культурно-мистецький вимір» (Рівненський державний гуманітарний університет, 21-22 листопада 2024 р.) [78], X Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Бібліотека, книга та медіа в сучасній культурі» (11 листопада 2024 р., Київський столичний університет ім. Бориса Грінченка) [79], II Всеукраїнська науково-практична конференція «Студії з інформаційної науки, соціальних комунікацій та філології в сучасному світі» (м. Київ, МДУ, 24.10.2024) [80].

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків, що включають матеріали аналітичних звітів відділу культури, туризму та охорони культурної спадщини Тульчинської міської ради. Загальний обсяг роботи становить 94 сторінок, з них 73 сторінок – основного тексту та 2 додатки. Список використаних джерел та літератури нараховує 99 позицію

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДІВ КУЛЬТУРИ ПІД ЧАС КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ

1.1. Соціокультурна роль закладів культури в громаді

Заклади культури відіграють ключову роль у формуванні та розвитку соціокультурного середовища громади. Вони є не лише центрами збереження та популяризації культурної спадщини, але й платформами для соціальної інтеграції, освіти та творчого самовираження громадян. У сучасних умовах, коли Україна перебуває в процесі активних соціально-економічних та політичних трансформацій, значення закладів культури набуває особливої актуальності. Цей текст присвячений аналізу соціокультурної ролі закладів культури в громаді з урахуванням сучасного законодавства України.

Заклади культури, такі як будинки культури, бібліотеки, музеї, театри та мистецькі школи, слугують місцями зустрічі різних соціальних груп. Вони сприяють формуванню спільних цінностей та норм, що є основою соціальної згуртованості. За даними Міністерства культури та інформаційної політики України, у 2022 році кількість заходів, спрямованих на соціальну інтеграцію, зросла на 15% порівняно з попереднім роком.

Заклади культури виконують важливу освітню функцію, надаючи можливості для неформальної освіти та саморозвитку. Мистецькі школи та гуртки дозволяють дітям та молоді розвивати свої таланти, формують естетичний смак та критичне мислення. Бібліотеки, крім доступу до літератури, пропонують освітні програми, тренінги та лекції.

Музеї та інші заклади культури відіграють ключову роль у збереженні матеріальної та нематеріальної культурної спадщини. Вони здійснюють наукову роботу, проводять дослідження, експозиції та виставки, що сприяють підвищенню культурного рівня населення та формуванню національної ідентичності.

Заклади культури впливають на місцевий економічний розвиток, сприяючи туристичній привабливості регіону та створенню нових робочих місць. Культурні заходи та фестивалі залучають туристів, стимулюють розвиток малого та середнього бізнесу в сфері послуг.

Сучасне законодавство України забезпечує правові підстави для діяльності закладів культури. Основними нормативно-правовими актами є:

- Закон України «Про культуру» від 14 грудня 2010 року № 2778-VI, який визначає правові основи діяльності у сфері культури, регулює відносини між державою, громадою та суб'єктами культурної діяльності [57].
- Закон України «Про охорону культурної спадщини» від 8 червня 2000 року № 1805-III, який встановлює правові основи охорони, збереження та використання об'єктів культурної спадщини [61].
- Закон України «Про бібліотеки і бібліотечну справу» від 27 січня 1995 року № 32/95-ВР, що регулює діяльність бібліотек та забезпечує доступ громадян до інформації [49].

Процес децентралізації влади в Україні відкрив нові можливості для розвитку закладів культури на місцевому рівні. Об'єднані територіальні громади отримали більше повноважень та ресурсів для підтримки культурних ініціатив. Згідно з Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР, органи місцевого самоврядування мають право створювати та фінансувати заклади культури, визначати пріоритети їх розвитку.

Незважаючи на значний потенціал, заклади культури стикаються з низкою проблем:

- Недостатнє фінансування. Обмеженість бюджетних ресурсів призводить до скорочення програм та зниження якості послуг.
- Кадровий дефіцит. Відтік кваліфікованих кадрів через низькі заробітні плати та відсутність перспектив кар'єрного росту.
- Матеріально-технічна база. Багато закладів потребують модернізації та оновлення обладнання.

Для подолання цих викликів необхідно:

- Залучення альтернативних джерел фінансування. Гранти, партнерські програми, меценатство.
- Розвиток публічно-приватного партнерства. Співпраця з бізнесом для реалізації культурних проєктів.
- Інноваційні підходи. Впровадження сучасних технологій, розвиток онлайн-послуг.

Сучасні технології відкривають нові можливості для закладів культури. Віртуальні музеї, онлайн-бібліотеки та дистанційні освітні програми дозволяють розширити аудиторію та підвищити доступність культурних послуг. Національна електронна бібліотека України [90], створена згідно з державними програмами, надає доступ до цифрових ресурсів для широкого кола користувачів.

Заклади культури сприяють розвитку громадянського суспільства, формуючи активну та відповідальну позицію громадян. Вони є майданчиками для обговорення суспільно важливих питань, проведення громадських слухань та зустрічей з представниками влади.

Заклади культури беруть участь у міжнародних проєктах та програмах, сприяючи культурному обміну та підвищенню міжнародного авторитету України. Участь у програмах Європейського Союзу та ЮНЕСКО дозволяє отримувати додаткові ресурси та досвід для розвитку культурної сфери.

У 2023 році Верховна Рада України розглянула низку законопроєктів, спрямованих на підтримку закладів культури:

- Законопроєкт «Про меценатство в сфері культури», який передбачає податкові пільги для меценатів та спонсорів культурних проєктів.
- Зміни до Закону «Про культуру», що спрямовані на спрощення процедур реєстрації та діяльності культурних організацій.

Пандемія COVID-19 стала серйозним викликом для закладів культури. Обмеження на проведення масових заходів призвели до скорочення відвідуваності та фінансових втрат. Водночас, це стимулювало розвиток онлайн-форматів та цифрових послуг. За даними Українського культурного фонду (УКФ),

у 2021 році кількість онлайн-заходів зросла на 200% порівняно з попереднім роком.

Заклади культури сприяють формуванню національної ідентичності, популяризуючи українську мову, традиції та мистецтво. Вони відіграють важливу роль у патріотичному вихованні молоді, особливо в контексті сучасних геополітичних викликів [80].

Сучасні заклади культури активно впроваджують соціальні проекти, спрямовані на інклюзію вразливих груп населення: людей з інвалідністю, літніх людей, внутрішньо переміщених осіб. Створюються безбар'єрні простори, адаптовані програми та послуги.

Заклади культури є платформою для розвитку та підтримки молодих талантів. Конкурси, фестивалі, майстер-класи та інші заходи надають можливості для самореалізації та професійного зростання молодих митців.

В умовах військової агресії роль закладів культури набуває особливого значення. Вони стають не лише хранителями культурної спадщини, але й центрами психологічної підтримки, соціальної згуртованості та опору. Тульчинська міська територіальна громада, розташована у Вінницькій області, є яскравим прикладом того, як заклади культури можуть адаптуватися до складних обставин і продовжувати виконувати свою місію. Заклади культури як платформи соціальної інтеграції У мирний час заклади культури слугують місцем зустрічі різних соціальних груп, сприяють формуванню спільних цінностей та норм. В умовах військової агресії ця функція стає ще більш важливою. У Тульчинській громаді культурні установи організовують заходи для внутрішньо переміщених осіб, допомагаючи їм інтегруватися в нове середовище. Наприклад, місцеві будинки культури проводять майстер-класи, творчі вечори та виставки, де переселенці можуть познайомитися з місцевими жителями та поділитися своєю культурою. Освітня та психологічна підтримка Заклади культури виконують важливу освітню функцію, особливо в часи кризи. Бібліотеки Тульчина стали центрами доступу до інформації, де громадяни можуть отримати актуальні новини, консультації та психологічну підтримку. Мистецькі школи пропонують

дітям можливість займатися творчістю, що сприяє зняттю стресу та емоційної напруги, викликаній військовими подіями. За даними Міністерства культури та інформаційної політики України, у 2022 році кількість освітніх програм у закладах культури, спрямованих на психологічну підтримку, зросла на 20% порівняно з попереднім роком [37]. Збереження культурної спадщини в умовах загрози Військова агресія створює пряму загрозу для матеріальних та нематеріальних об'єктів культурної спадщини. У Тульчині знаходиться Палац Потоцьких, історична пам'ятка національного значення. Місцева влада спільно з громадськістю та міжнародними організаціями вживає заходів для його збереження, включаючи цифровізацію експонатів та посилення охорони об'єкта. Згідно з даними ЮНЕСКО, станом на березень 2023 року в Україні було пошкоджено або знищено понад 250 об'єктів культурної спадщини [98]. Це підкреслює актуальність зусиль, спрямованих на їх захист. Економічний вплив та підтримка місцевого розвитку Заклади культури сприяють місцевому економічному розвитку, залучаючи туристів та створюючи робочі місця. Незважаючи на військову агресію, у Тульчині продовжують проводити культурні заходи. Це не лише підтримує економіку громади, але й піднімає моральний дух населення.

Сучасне законодавство України враховує виклики, пов'язані з військовою агресією. Зокрема, прийнято Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12 травня 2015 року № 389-VIII, який регламентує діяльність установ та організацій у цей період [62]. Крім того, Міністерство культури та інформаційної політики України розробило рекомендації щодо функціонування закладів культури в умовах надзвичайних ситуацій.

Заклади культури стикаються з низкою серйозних проблем – це фінансові труднощі у формі бюджетних обмежень та перенаправлення коштів на оборону, що призводять до скорочення фінансування культури. Кадровий дефіцит виявляється в тому, що працівники закладів культури або активно перепрофілюються на волонтерів, або мобілізуються до Збройних Сил України. Ризики пошкодження або знищення будівель та колекцій через бойові дії можна

інтерпретувати як колосальні матеріальні втрати, так і втратою безцінної національної пам'яті.

Для підтримки закладів культури застосовуються такі заходи у формі залучення міжнародної допомоги (співпраця з ЮНЕСКО, Європейським Союзом та іншими організаціями) для отримання грантів та технічної підтримки. Місцеві жителі організують благодійні заходи, збір коштів та волонтерську допомогу закладам культури. Перехід до онлайн-форматів роботи, створення віртуальних виставок та концертів. Наприклад, Тульчинська бібліотека запустила проєкт «Бібліотека онлайн», який надає доступ до електронних книг та аудіоконтенту [1]. Заклади культури виконують важливу роль у підтримці морального духу населення. Вони організують патріотичні заходи, виставки військової тематики, зустрічі з учасниками бойових дій. Це сприяє зміцненню національної ідентичності та єдності суспільства.

Особливу увагу заклади культури приділяють роботі з дітьми, жінками та людьми похилого віку, які постраждали від військових дій. Заклади культури організують арт-терапевтичні заняття, психологічні тренінги та інші заходи, що допомагають подолати травматичний досвід. Міжнародна співпраця та культурна дипломатія Тульчинська громада активно бере участь у міжнародних культурних проєктах. У 2023 році було підписано угоду про співпрацю з містом-побратимом у Польщі для обміну досвідом та підтримки культурних ініціатив [2]. Це сприяє не лише розвитку культури, але й зміцненню міжнародних відносин.

Держава вживає заходів для підтримки культури в умовах кризи. У 2023 році Верховна Рада України прийняла зміни до Закону «Про культуру», які спрощують процедури фінансування закладів культури та вводять податкові пільги для меценатів [57].

Заклади культури продовжують працювати над розвитком молодих талантів. Мистецькі школи та гуртки адаптували свої програми до нових умов, часто проводячи заняття онлайн або в безпечних умовах. Це важливо для забезпечення безперервності культурного розвитку та освіти.

Заклади культури відіграють багатогранну соціокультурну роль у громаді, сприяючи збереженню культурної спадщини, соціальній інтеграції, освіті та місцевому розвитку. Сучасне законодавство України створює правові підстави для їх діяльності та розвитку, хоча й існують виклики, пов'язані з фінансуванням та кадровими ресурсами. Впровадження інноваційних підходів, розвиток міжнародного співробітництва та підтримка з боку держави та громади є ключовими факторами успішного функціонування закладів культури.

В умовах військової агресії заклади культури виконують критично важливі функції, стаючи опорою для громади та зберігаючи національну ідентичність. На прикладі Тульчинської міської територіальної громади продемонстровано, як заклади культури можуть адаптуватися, залучаючи міжнародну підтримку, громадську активність та інноваційні підходи.

Сучасне законодавство України та державна політика спрямовані на підтримку та розвиток закладів культури, хоча існують значні виклики, пов'язані з фінансуванням та безпекою. Подолання цих проблем можливе через консолідацію зусиль держави, громадськості та міжнародних партнерів. Заклади культури залишаються невід'ємною частиною життя громади, сприяючи її стійкості, розвитку та процвітанню навіть у найскладніші часи.

1.2. Вплив військових конфліктів на розвиток культури в громаді

Військові конфлікти завжди мали значний вплив на суспільство, економіку та культуру. Україна, переживаючи військову агресію у 2022-2023 роках, зіткнулася з низкою викликів, що суттєво вплинули на культурний сектор. Цей текст присвячений аналізу впливу військових конфліктів на розвиток культури в громадах України з урахуванням сучасного законодавства та нормативно-правової бази.

З початку 2022 року Україна опинилася в центрі масштабної військової агресії. Ці події призвели до значних людських втрат, руйнування інфраструктури

та переміщення мільйонів громадян. Культурний сектор також зазнав серйозних потрясінь: від руйнування культурних об'єктів до зміни пріоритетів фінансування та діяльності закладів культури.

Одним з найбільш трагічних наслідків військових дій є руйнування об'єктів культурної спадщини. За даними Міністерства культури та інформаційної політики України, станом на кінець 2023 року було пошкоджено або знищено понад 500 об'єктів культурної спадщини, включаючи музеї, театри, пам'ятки архітектури та релігійні споруди [53].

У квітні 2022 року під час активних бойових дій було зруйновано Маріупольський краєзнавчий музей, який містив понад 50 тисяч експонатів, включаючи унікальні археологічні знахідки та етнографічні колекції.

Мільйони людей були змушені покинути свої домівки, що призвело до переміщення культурних практик та традицій. У нових громадах внутрішньо переміщені особи (ВПО) сприяють збагаченню культурного середовища, але також стикаються з викликами інтеграції та збереження своєї культурної ідентичності.

Заклади культури змушені були адаптуватися до нових умов. Деякі з них тимчасово припинили діяльність, інші переформатували роботу. Багато музеїв, театрів та бібліотек почали активно використовувати цифрові технології для забезпечення доступу до культурних послуг. Працівники закладів культури брали участь у волонтерських проєктах, допомагаючи армії та постраждалим.

Українське законодавство адаптувалося до нових реалій. Було прийнято ряд нормативно-правових актів, спрямованих на захист та підтримку культурного сектору:

- Указ Президента України №64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні» надав уряду додаткові повноваження щодо мобілізації ресурсів, включаючи сферу культури [50].
- Постанова Кабінету Міністрів України №200 від 20 березня 2022 року встановила заходи щодо збереження культурних цінностей та підтримки закладів культури в умовах військової агресії.

Бюджетні асигнування на культуру зазнали скорочення через перенаправлення ресурсів на оборону та соціальну підтримку населення. За даними Міністерства фінансів, у 2022 році фінансування культури скоротилося на 30% порівняно з попереднім роком.

Активізувалися громадські та міжнародні організації, які надають підтримку культурному сектору.

- ЮНЕСКО запустило програми з охорони культурної спадщини в Україні, виділивши кошти на реставрацію та цифровізацію.
- Європейський Союз: надав гранти та технічну допомогу для відновлення закладів культури.

У складних умовах війни культура стала важливим засобом психологічної реабілітації та підтримки населення. Арт-терапія, музичні та театральні заходи допомагали людям справлятися зі стресом та травмою.

Проект «Мистецтво лікує», реалізований у 2022 році, передбачав проведення арт-терапевтичних сесій для дітей та дорослих, постраждалих від війни. Участь взяли понад 5 тисяч осіб з різних регіонів України.

Після звільнення окупованих територій розпочалися роботи з відновлення зруйнованих закладів культури. Державна програма «Відновимо разом» передбачає фінансування реконструкції культурних об'єктів, залучення місцевих громад та міжнародних партнерів.

Місцеві громади активно долучаються до збереження та розвитку культури в умовах війни.

- Волонтерські ініціативи. Збір коштів та матеріалів для відновлення бібліотек, музеїв та інших закладів.
- Місцеве самоврядування. Залучення місцевих бюджетів та ресурсів для підтримки культурних проєктів.

Війна привернула увагу міжнародної спільноти до української культури та розширила можливості для культурної дипломатії та міжнародне визнання.

- Міжнародні виставки та фестивалі. Українські митці беруть участь у міжнародних заходах, популяризуючи культуру та привертаючи увагу до ситуації в країні.
- Культурні обміни. Організація спільних проєктів з іноземними партнерами.

Парламент України ухвалив ряд законодавчих актів, спрямованих на посилення захисту культурної спадщини. Зокрема, відзначимо Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо охорони культурної спадщини в умовах воєнного стану» від 15 липня 2022 року №2356-IX [51].

Попереду стоять складні завдання з відновлення та модернізації культурного сектору. Так, існує нагальна потреба у залученні значних фінансових ресурсів для реконструкції закладів. Повернення та підготовка фахівців, які виїхали або були мобілізовані також є обов'язковою умовою для збалансованого відновлення української культури. Впровадження сучасних технологій сприятиме підвищенню доступності культурних послуг.

Культура відіграватиме ключову роль у відновленні соціальної згуртованості та формуванні національної ідентичності. Культурні заходи можуть стати платформою для відновлення довіри та взаєморозуміння в суспільстві. Посилення ролі культури у формуванні патріотичних цінностей та громадянської свідомості.

Україна, переживаючи повномасштабну військову агресію протягом останніх трьох років, зіткнулася з безпрецедентними викликами, які суттєво трансформували культурний сектор на національному та місцевому рівнях. Далі більш детально проаналізуємо вплив військових дій на культуру в українських громадах, з урахуванням сучасного законодавства, соціально-економічних чинників та міжнародного контексту.

З початку 2022 року Україна опинилася в центрі масштабної військової агресії з боку РФ. Ця війна стала найбільшою у Європі з часів Другої світової війни, охопивши всі території країни та спричинивши гуманітарну кризу. Війна призвела до людських втрат, руйнування інфраструктури та вимушеного переміщення населення. За даними ООН, станом на грудень 2023 року загинуло

понад 20 000 цивільних осіб, сотні тисяч отримали поранення. Зруйновано або пошкоджено понад 15 000 житлових будинків, шкіл, лікарень та інших об'єктів. Понад 7 мільйонів людей стали внутрішньо переміщеними особами (ВПО), а ще 5 мільйонів – біженцями в сусідніх країнах [98].

У такому контексті культурний сектор зазнав серйозних потрясінь, які проявилися в різних аспектах.

Військові дії призвели до масового руйнування об'єктів культурної спадщини. За інформацією Міністерства культури та інформаційної політики України пошкоджено або знищено понад 500 об'єктів культурної спадщини, серед яких музеї, театри, історичні будівлі, релігійні споруди [38]. Понад 100 музеїв втратили свої колекції повністю або частково. Близько 200 пам'яток архітектури зазнали непоправних втрат. Назвемо конкретні приклади. Так, у квітні 2022 року внаслідок авіаційних ударів будівля Маріупольського краєзнавчого музею була повністю зруйнована. Серед втрат – унікальні археологічні артефакти скіфської та сарматської культур, колекції народного мистецтва та документи з історії міста. Частково зруйнована Харківська державна наукова бібліотека імені В. Г. Короленка внаслідок обстрілів, зокрема втрачено близько 300 000 книг, включаючи рідкісні видання XVIII–XIX століть.

Руйнування історичних об'єктів призводить до втрати культурної ідентичності та історичної пам'яті народу. Пошкодження культурних пам'яток негативно впливає на туристичний сектор, що є важливим джерелом доходу для багатьох регіонів. Руйнування об'єктів, внесених до списку ЮНЕСКО, викликає негативну реакцію світової спільноти та може кваліфікуватися як військовий злочин.

Масове переміщення людей вплинуло на культурний обмін між регіонами. Люди з східних та південних областей, переїжджаючи на захід та північ, привносять свої традиції, мову, мистецтво. З'являються нові форми культурних проявів, змішані жанри в музиці, театрі, мистецтві, що загалом збагачує культурне середовище. ВПО часто стикаються з труднощами інтеграції в нові громади, зокрема через мовні та культурні відмінності.

У результаті війни багато музеїв та бібліотек евакуювали свої колекції в безпечні регіони або за кордон.

Завдяки міжнародній підтримці вдалося врятувати значну кількість артефактів. Наприклад, Франція та Німеччина надали спеціальні сховища для зберігання українських культурних цінностей. Проте, в умовах хаосу зростає ризик незаконного вивезення та продажу культурних цінностей на чорному ринку.

Війна має драматичний вплив на культурні інституції та її працівників. Суттєво може змінюватися режим роботи закладів культури, зокрема яскравим прикладом після відновлення роботи в 2022 році стала Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського. З попереднього прикладу пригадали і про проблему тимчасового закриття: Понад 60% закладів культури були змушені припинити діяльність. Багато театрів, музеїв, галерей перейшли на віртуальні платформи, організовуючи онлайн-виставки, концерти та лекції. Деякі культурні установи перетворилися на волонтерські центри, гуманітарні штаби або притулки для ВПО [79].

Серед соціально-економічних наслідків для працівників закладів культури виокремимо скорочення штатів, зниження заробітної плати, психологічний тиск. Через фінансові труднощі багато закладів змушені були скоротити персонал. Працівники культури часто отримують мінімальну зарплату або працюють на волонтерських засадах. Постійний стрес, невизначеність та ризик для життя негативно впливають на психологічний стан працівників.

Ще раз більш предметно зупинимося на законодавчих та нормативно-правових заходах держави. Реакцією на загрози війни для культури став Указ Президента України №64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні», яким надано уряду додаткові повноваження для мобілізації ресурсів, включаючи сферу культури. Постанова Кабінету Міністрів України №200 від 20 березня 2022 року встановила заходи щодо збереження культурних цінностей та підтримки закладів культури в умовах військової агресії. Закон України №2356-ІХ від 15 липня 2022

року «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо охорони культурної спадщини в умовах воєнного стану» посилив заходи захисту культурних об'єктів.

У фінансуванні та підтримці державою були вжиті заходи зі скорочення бюджетних видатків, впровадженні програм підтримки, налагодженні діалогу з міжнародними партнерами для додаткового залучення коштів. У 2022 році фінансування культури скоротилося на 30% порівняно з 2021 роком, що пов'язано з перенаправленням коштів на оборону та соціальну підтримку. Запроваджено програми грантів для митців та закладів культури, які працюють над проєктами, спрямованими на підтримку моралі та патріотизму. Уряд активно співпрацює з ЮНЕСКО, ЄС та іншими партнерами для залучення додаткових ресурсів [98].

Аналізуючи міжнародну підтримку та співпрацю з закладами культури варто згадати про роль ЮНЕСКО та підтримку Європейського Союзу.

З боку ЮНЕСКО в Україні реалізовано програми охорони спадщини, міжнародна мобілізація зусиль. ЮНЕСКО запустило декілька програм, спрямованих на збереження української культурної спадщини, включаючи фінансування реставраційних робіт та цифровізацію архівів. Під егідою ЮНЕСКО організовано конференції та форуми для привернення уваги до проблем української культури.

Підтримка Європейського Союзу здійснюється за допомогою фінансування та культурних обмінів. ЄС виділив понад 50 мільйонів євро на підтримку культурних ініціатив в Україні. Організовано програми обміну для українських митців, що дозволяє їм працювати за кордоном та популяризувати українську культуру.

Заслужують уваги ініціативи таких країн як Польща, Литва та Латвія. Польща надала допомогу у збереженні культурних цінностей, організувала виставки українського мистецтва. Литва та Латвія запропонували резиденції для українських художників та письменників.

В контексті мобілізації громадянського суспільства значний ефект мають волонтерські рухи та краудфандинг. Тисячі волонтерів долучилися до збереження

та відновлення культурних об'єктів, організації благодійних концертів та виставок. За допомогою платформ колективного фінансування зібрано мільйони гривень на підтримку культури. Серед прикладів успішних проєктів назвемо такі як «Врятуймо спадщину» та «Культура єднає». «Врятуймо спадщину» є ініціативою, спрямованою на реставрацію пошкоджених пам'яток архітектури. Завдяки їй відновлено понад 20 об'єктів. «Культура єднає» - проєкт, що об'єднує митців з різних регіонів для спільних творчих заходів, сприяючи інтеграції та взаєморозумінню.

В часи війни культура слугує ефективним засобом психологічної реабілітації. З 2022 року на базі закладів культури України активно розвивається арт-терапія та психологічна підтримка. Проєкт «Мистецтво лікує» реалізований у 2022 році, передбачав проведення арт-терапевтичних сесій для дітей та дорослих, постраждалих від війни. Участь взяли понад 5 тис. осіб з різних регіонів України. Проєкт «Музична терапія» - це організація концертів та музичних занять для військових та ВПО, що сприяє зниженню рівня стресу та покращенню психологічного стану [38].

Безцінною є роль культури у відновленні суспільства. Культурні заходи сприяють зміцненню почуття єдності та патріотизму, тобто сприяють формуванню національної ідентичності. Спільні культурні проєкти об'єднують людей різних соціальних та етнічних груп.

Серед основних викликів відновлення культури – брак фінансових ресурсів, кадровий дефіцит, інфраструктурні проблеми. Необхідність залучення значних коштів для відновлення зруйнованих об'єктів та підтримки культурних ініціатив. Багато фахівців культури виїхали за кордон або були мобілізовані, що призводить до браку кваліфікованих кадрів. Руйнування закладів культури вимагає не лише відновлення, але й модернізації.

Стратегії відновлення культури України мають включати державні фінансові програми, партнерство з бізнесом, інновації та цифровізація. «Відновимо разом» – програма, що передбачає фінансування реконструкції культурних об'єктів, залучення місцевих громад та міжнародних партнерів.

Залучення приватних інвесторів та спонсорів для підтримки культурних проєктів. Впровадження сучасних технологій для підвищення доступності культурних послуг, розвиток віртуальних музеїв та онлайн-платформ [37].

Культурні заходи можуть стати платформою для відновлення довіри та взаєморозуміння в суспільстві, зокрема між різними регіонами та соціальними групами.

Посилення ролі культури у формуванні патріотичних цінностей та громадянської свідомості, особливо серед молоді.

Використання культури як інструменту зміцнення міжнародних відносин, популяризація українського мистецтва за кордоном.

Залучення українців за кордоном до культурних проєктів, обмін досвідом та ресурсами.

В Україні протягом 2022-2023 років вплив війни проявився у руйнуванні культурної спадщини, зміні пріоритетів фінансування, викликах для закладів культури та працівників, активізації громадських та міжнародних ініціатив, інноваціях та цифровізації. Втрата об'єктів національного та світового значення впливає на історичну пам'ять та ідентичності. Скорочення бюджетних асигнувань на культуру через перенаправлення ресурсів на оборону та соціальну підтримку. Необхідність адаптації до нових умов, фінансові та кадрові труднощі. Волонтерські рухи, міжнародна підтримка та співпраця сприяють збереженню та розвитку культури. Використання сучасних технологій для збереження та популяризації культурних надбань.

Водночас, криза стимулювала нові форми культурної діяльності, посилила роль культури як інструменту опору та відновлення. Культура стала важливим засобом психологічної реабілітації, збереження національної ідентичності та згуртування суспільства.

Подальший розвиток культурного сектору вимагає: координації дій та ресурсів для ефективного відновлення та розвитку культури; інвестицій в інфраструктуру та кадровий потенціал, зокрема реконструкції закладів культури (зі створенням підземних приміщень, які будуть придатні для збереження та

захисту культурних цінностей від результатів військових дій), підготовки та підтримки фахівців; розвитку цифрових платформ, нових форм культурної діяльності [81].

Культура в умовах війни стала не лише жертвою, але й потужним інструментом опору та відновлення. Вона допомагає людям зберегти людяність, ідентичність та надію на майбутнє. У цих складних умовах культура має потенціал стати рушійною силою відновлення та розвитку українського суспільства.

В Україні 2022-2023 років вплив війни на культуру проявився у руйнуванні культурної спадщини, зміні пріоритетів фінансування, викликах для закладів культури та працівників. Водночас, криза стимулювала інновації, волонтерські та громадські ініціативи, посилила міжнародну підтримку. Законодавчі заходи та державні програми спрямовані на збереження та відновлення культури.

Культура в умовах війни стала не лише жертвою, але й інструментом опору та відновлення. Вона допомагає людям зберегти людяність, ідентичність та надію на майбутнє. Подальший розвиток культурного сектору вимагає спільних зусиль держави, громади та міжнародної спільноти.

1.3. Діяльність закладів культури в умовах воєнного стану

2022 рік увійшов в історію України як рік безпрецедентних викликів і змін. Повномасштабне вторгнення Російської Федерації призвело до введення воєнного стану на всій території країни. Це поставило під загрозу не лише фізичну безпеку громадян, але й культурну спадщину нації. У цих умовах культура стала одним із ключових факторів, що підтримують моральний дух населення та зберігають національну ідентичність. Заклади культури – музеї, бібліотеки, театри, галереї – опинилися перед необхідністю швидкої адаптації до нових реалій, зберігаючи при цьому свою місію та знаходячи нові способи взаємодії з суспільством.

24 лютого 2022 року Указом Президента України №64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні» було запроваджено особливий правовий режим. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» передбачає можливість обмеження певних прав і свобод громадян, зокрема свободи пересування, проведення масових заходів тощо [50]. Це створило нові умови для функціонування закладів культури, які повинні були діяти відповідно до вимог воєнного стану, враховуючи безпекові ризики та потреби суспільства.

У відповідь на нові виклики, заклади культури швидко переосмислили свою діяльність та розпочали імплементацію таких кроків: реорганізація графіку роботи, перехід до цифрових форматів, волонтерські ініціативи.

У зв'язку з комендантською годиною та небезпекою авіаударів, багато закладів перейшли на скорочений робочий день або працювали в нерегулярному режимі, адаптуючись до поточної ситуації в регіоні.

Активне використання інтернет-технологій дозволило закладам культури продовжувати взаємодію з аудиторією. Віртуальні екскурсії, онлайн-концерти, вебінари та майстер-класи стали новим стандартом комунікації.

Багато закладів культури стали центрами збору гуманітарної допомоги, організували волонтерські штаби, надавали приміщення для тимчасового проживання внутрішньо переміщених осіб.

Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського оперативно організувала онлайн-доступ до своїх ресурсів, забезпечивши безперервний доступ до наукової та освітньої інформації. Львівська національна опера проводила онлайн-трансляції вистав, що дозволяло підтримувати культурне життя та моральний дух населення. Музеї активно створювали віртуальні тури своїми експозиціями, використовуючи сучасні технології 3D-візуалізації.

Заклади культури взяли на себе важливу соціальну місію з підтримки населення в умовах кризи, зокрема за допомогою організації психологічної допомоги, інформаційної підтримки, культурних заходів.

Арт-терапія та творчі майстер-класи допомагали дітям та дорослим справлятися зі стресом та травмою, спричиненими війною.

Бібліотеки та інформаційні центри надавали достовірну інформацію про події, допомагали в пошуку необхідних ресурсів, проводили освітні вебінари з питань безпеки та першої допомоги.

Онлайн-концерти, поетичні вечори, театральні постановки підтримували моральний дух населення, об'єднуючи людей навколо спільних цінностей.

В умовах військових дій особливо гостро постало питання збереження національних культурних цінностей: евакуації експонатів, оцифрування колекцій, міжнародної підтримки.

Музеї та галереї здійснювали складні операції з перевезення найцінніших експонатів у безпечні регіони або спеціальні сховища.

Активне оцифрування музейних фондів та архівів дозволило не лише зберегти інформацію про культурні об'єкти, але й зробити їх доступними для широкого загалу через інтернет.

ЮНЕСКО та інші міжнародні організації надавали консультативну та фінансову допомогу у захисті культурної спадщини, організовували кампанії з підвищення обізнаності світової спільноти про загрози українській культурі [98].

Заклади культури зіткнулися з низкою серйозних проблем: фінансові труднощі, кадровий дефіцит, матеріальні втрати.

Скорочення бюджетного фінансування через перенаправлення коштів на оборону та соціальні потреби призвело до дефіциту ресурсів для підтримки культурних програм та збереження інфраструктури.

Мобілізація працівників, евакуація фахівців з небезпечних регіонів, неможливість залучення нових кадрів через воєнні дії створили суттєві кадрові проблеми [81].

Руйнування будівель, втрата обладнання та ресурсів через обстріли та окупацію завдали значної шкоди закладам культури.

Культурні заклади активно долучилися до волонтерського руху зі збору гуманітарної допомоги, підтримки військових, співпраці з громадою.

Бібліотеки та культурні центри організовували пункти збору продуктів харчування, одягу, медикаментів, засобів гігієни для постраждалих та військових.

Організація концертів для військовослужбовців, створення патріотичних мистецьких проєктів, збір коштів на потреби армії.

Спільні проєкти з місцевими організаціями та підприємцями для відновлення інфраструктури, допомоги внутрішньо переміщеним особам.

Сучасні технології стали ключовим інструментом у діяльності закладів культури. Так, заклади культури активно використовують віртуальні тури та виставки, онлайн-платформи, соціальні мережі.

Музеї використовували 3D-технології для створення інтерактивних експозицій, що дозволяло відвідувачам з усього світу ознайомитися з колекціями.

Розробка вебінарів, онлайн-курсів, цифрових бібліотек та архівів сприяла поширенню знань та доступу до культурних ресурсів.

Активна присутність у Facebook, Instagram, YouTube дозволяла закладам культури інформувати аудиторію про події, залучати до участі в онлайн-заходах, підтримувати зворотний зв'язок.

Заклади культури отримували значну підтримку від міжнародних партнерів у формі фінансової допомоги, обміну досвідом, культурної дипломатії.

Європейські та світові фонди надавали гранти на реалізацію проєктів з відновлення, збереження спадщини, розвитку цифрових платформ.

Участь у міжнародних конференціях, вебінарах, семінарах дозволяла українським фахівцям ділитися досвідом та переймати найкращі практики.

Спільні проєкти з іноземними закладами культури, організація виставок та концертів за кордоном сприяли популяризації української культури та приверненню уваги до ситуації в країні.

Заклади культури продовжували освітню діяльність, адаптуючись до нових умов через: дистанційне навчання, підтримку талантів, психологічну підтримку.

Мистецькі школи, музичні та художні студії перейшли на онлайн-формати, забезпечуючи можливість дітям та молоді продовжувати навчання.

Проведення онлайн-конкурсів, фестивалів, виставок робіт молодих митців сприяло розвитку творчих здібностей та надавало можливість самовираження.

Організація групових та індивідуальних занять з арт-терапії, консультації з психологами допомагали молоді справлятися зі стресом та тривогою.

Заклади культури активно підтримували місцеву економіку, оскільки забезпечують створення робочих місць, підтримку локального бізнесу, розвиток туризму [37].

Залучення місцевих мешканців до волонтерських та відновлювальних проєктів, організація тимчасових робочих місць.

Співпраця з місцевими підприємцями у проведенні спільних заходів, ярмарків, виставок, що сприяло розвитку малого бізнесу.

Просування внутрішнього туризму через створення нових культурних маршрутів, екскурсій у безпечних регіонах країни.

Культура стала ключовим фактором у формуванні національної ідентичності та єдності, адже розвиває патріотичні проєкти, популяризує українську мову та мистецтво, зберігає нематеріальну спадщину.

Проведення заходів, присвячених видатним історичним подіям та постатям, організація виставок, лекцій, кінопоказів національної тематики.

Мовні курси, літературні вечори, презентації книг українських авторів сприяли поширенню української мови та літератури.

Підтримка фольклорних колективів, майстрів народних ремесел, організація фестивалів народної творчості.

Після звільнення окупованих територій настає час масштабних робіт з відновлення культурної інфраструктури за допомогою державних програм, громадських ініціатив, міжнародної допомоги [31].

Уряд розробив плани реконструкції, виділив кошти на відбудову зруйнованих закладів культури, забезпечив підтримку місцевих ініціатив.

Волонтери та місцеві громади організовували збори коштів, матеріалів, робочої сили для швидкого відновлення об'єктів культури.

Співпраця з іноземними партнерами, залучення експертів, отримання фінансової та технічної підтримки сприяли ефективнішому відновленню.

Перспективи розвитку закладів культури після воєнного стану включають модернізацію інфраструктури, підвищення кваліфікації кадрів, розширення міжнародної співпраці.

Впровадження сучасних технологій, створення мультимедійних експозицій, оновлення матеріально-технічної бази.

Організація тренінгів, семінарів, стажувань для підвищення професійного рівня працівників сфери культури.

Участь у міжнародних програмах, грантах, культурних обмінах для залучення нових можливостей та ресурсів.

Для підтримки та стимулювання розвитку культури в умовах відновлення країни уряд та парламент працюють над удосконаленням законодавчої бази: нагально потрібні зміни до Закону України «Про культуру» в аспекті дебіюрократизації роботи закладів культури.

Спрощення бюрократичних процедур, надання податкових пільг, створення сприятливих умов для діяльності закладів культури.

Створення державних фондів, запровадження програм грантового фінансування, забезпечення стабільного та прозорого розподілу коштів.

Введення пільг для меценатів, сприяння приватним інвестиціям у сферу культури, розробка механізмів державно-приватного партнерства.

Діяльність закладів культури в умовах воєнного стану стала яскравим прикладом стійкості, креативності та патріотизму. Вони не лише зберегли свою основну функцію – збереження та популяризацію культурної спадщини, але й взяли на себе нові ролі: підтримку населення, волонтерську діяльність, зміцнення національної свідомості [81]. Попри численні виклики та труднощі, заклади культури продовжують працювати, розвиватися та робити вагомий внесок у відновлення та розвиток України. Їхня діяльність свідчить про те, що культура є не лише відображенням минулого, але й ключем до майбутнього, об'єднуючи людей та надихаючи на подолання будь-яких перешкод.

Висновок до розділу I

1. Заклади культури відіграють ключову роль у формуванні та розвитку соціокультурного середовища громади. Вони не лише зберігають та популяризують культурну спадщину, але й слугують платформами для соціальної інтеграції, освіти та творчого самовираження громадян. У контексті активних соціально-економічних та політичних трансформацій в Україні їх значення набуває особливої актуальності, сприяючи формуванню спільних цінностей та норм, що є основою соціальної згуртованості.

2. Заклади культури виконують важливу освітню функцію, надаючи можливості для неформальної освіти та саморозвитку. Мистецькі школи, гуртки, бібліотеки та інші установи дозволяють дітям та молоді розвивати таланти, формують естетичний смак і критичне мислення. Вони також пропонують освітні програми, тренінги та лекції, що сприяють підвищенню культурного рівня населення та формуванню національної ідентичності.

3. Заклади культури впливають на економічний розвиток громади, підвищуючи туристичну привабливість регіону та створюючи нові робочі місця. Культурні заходи та фестивалі залучають туристів, стимулюють розвиток малого та середнього бізнесу в сфері послуг, що сприяє загальному економічному зростанню місцевості.

4. Сучасне законодавство України надає правові підстави для діяльності закладів культури. Закони України «Про культуру», «Про охорону культурної спадщини», «Про бібліотеки і бібліотечну справу» та «Про місцеве самоврядування в Україні» регулюють відносини у сфері культури, визначають повноваження держави та органів місцевого самоврядування, забезпечуючи підтримку та розвиток культурних ініціатив на місцевому рівні.

5. Незважаючи на значний потенціал, заклади культури стикаються з проблемами недостатнього фінансування, кадрового дефіциту та застарілої матеріально-технічної бази. Обмеженість бюджетних ресурсів призводить до скорочення програм та зниження якості послуг, відтік кваліфікованих кадрів

ускладнює реалізацію культурних проєктів, а потреба в модернізації обладнання залишається актуальною.

6. Для подолання існуючих проблем необхідно залучати альтернативні джерела фінансування, такі як гранти, партнерські програми та меценатство. Розвиток публічно-приватного партнерства сприятиме реалізації культурних проєктів за участю бізнесу. Впровадження інноваційних підходів та сучасних технологій, включаючи розвиток онлайн-послуг, допоможе розширити аудиторію та підвищити доступність культурних послуг.

7. Військова агресія 2022-2023 років суттєво вплинула на культурний сектор України, призвівши до руйнування об'єктів культурної спадщини та зміни пріоритетів фінансування. Заклади культури змушені були адаптуватися до нових умов: частина з них тимчасово припинила діяльність, інші перейшли на цифрові формати роботи, активно використовуючи онлайн-технології для забезпечення доступу до культурних послуг та підтримки населення.

8. У складних умовах військового конфлікту культура стала важливим засобом психологічної підтримки та реабілітації населення. Заклади культури організовували арт-терапевтичні сесії, онлайн-заходи та волонтерські проєкти, допомагаючи людям справлятися зі стресом та зберігати почуття спільності. Це підкреслює значущість культури як інструменту соціальної згуртованості та відновлення в умовах кризи.

9. Подальший розвиток закладів культури вимагає спільних зусиль держави, громади та міжнародної спільноти. Інвестиції в інфраструктуру, кадрове забезпечення, впровадження сучасних технологій та інновацій є ключовими факторами успішного функціонування культурної сфери. Законодавчі ініціативи щодо підтримки культури, міжнародна співпраця та активність місцевих громад сприятимуть відновленню та модернізації культурного сектору України.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ КУЛЬТУРИ ТУЛЬЧИНСЬКОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ

2.1. Заклади культури Тульчинської громади та організація їх діяльності в умовах військової агресії

Тульчинська міська територіальна громада, розташована у Вінницькій області, відома своєю багатою історією та культурними традиціями. Заклади культури цієї громади відіграють ключову роль у збереженні культурної спадщини, розвитку творчого потенціалу мешканців та підтримці соціальної згуртованості. В умовах військової агресії, яка розпочалася в 2022 році, заклади культури Тульчинської громади зіткнулися з новими викликами, що вимагали оперативної адаптації та переосмислення своєї діяльності.

Тульчинська громада має розвинену мережу закладів культури – будинки культури, бібліотеки, краєзнавчі музеї. Під час війни їхня діяльність була переорієнтована на: проведення камерних заходів у безпечних приміщеннях; використання соціальних мереж для популяризації місцевої культури; створення платформ для інтеграції ВПО.

Тульчинська міська територіальна громада включає 36 населені пункти з населенням 45 тисяч осіб. Станом на початок 2022 року в громаді функціонувала низка будинків культури та клубів, бібліотек, мистецьких шкіл, краєзнавчий музей та музей-квартира Миколи Леонтовича (див. Табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Мережа закладів культури Тульчинської громади [1-2]

Тип закладу	Кількість
Будинки культури та клуби	23
Бібліотеки	25
Музеї	4
Мистецькі школи	3
Інші культурні установи	3

Заклади культури Тульчинської громади здійснюють діяльність у таких напрямках: культурно-просвітницька робота, освітні програми та гуртки, збереження та популяризація культурної спадщини, організація фестивалів та масових заходів.

З початком військової агресії у 2022 році заклади культури Тульчинської громади стикнулися з низкою викликів: безпекові ризики, перерозподіл фінансування, кадрові зміни, психологічний стан населення [1]. Через повітряні атаки гостро постала необхідність забезпечення безпеки відвідувачів та працівників. З початком повномасштабного вторгнення частина бюджетних коштів була перенаправлена на оборонні та соціальні потреби. Частина працівників мобілізується та більша частина кадрового складу закладів культури активно залучаються до волонтерської діяльності. Зростання рівня стресу та потреба в моральній підтримці обумовлює збільшення ініціатив в роботі із впровадження арт-терапії в роботі закладів культури.

Таблиця 2.2.

**Порівняння основних показників діяльності закладів культури
Тульчинської громади у 2021-2023 рр. [1-2]**

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Зміна 2022-2023 (%)
Кількість проведених заходів	4145	2737	2895	+6.7%
Загальна відвідуваність	207378	103541	123731	+20%
Кількість учасників гуртків	1563	1541	1608	+4.4%
Фінансування з бюджету (тис. грн)	400	270	560	+105%

З початком військової агресії у лютому 2022 року заклади культури зіткнулися з низкою проблем: скорочення фінансування, кадрові втрати, обмеження масових заходів. Бюджетні асигнування на культуру були дещо збільшені на 1,7% у порівнянні з 2021 роком (з 21 млн грн. до 22 млн грн.), але кількість витрат на проведення масових заходів була зменшена на 32,5 %. Частина працівників була мобілізована, окремі звільнені за власним бажанням, у

зв'язку зі збройною агресією, що призвело до зменшення штату на 6%. Через безпекові ризики скасовано або перенесено 29,4% запланованих заходів [37].

Попри виклики, заклади культури громади активно шукали шляхи адаптації: проведено 50 онлайн-заходів, що на 60% більше, ніж у 2021 році; працівники брали участь у зборі гуманітарної допомоги, організації благодійних концертів; на базі будинків культури розміщено центри допомоги для внутрішньо переміщених осіб.

У серпні 2022 року відбувся онлайн-фестиваль «Культура єднає», участь у якому взяли понад 300 учасників з різних регіонів України. Захід сприяв обміну досвідом та підтримці морального духу населення.

За даними аналітичних довідок, у 2022 році: кількість заходів зменшилася на 29,4% (з 4145 до 2737); відвідуваність заходів знизилася на 50% (з 207378 до 103541 осіб); кількість учасників мистецьких шкіл скоротилася на 6,8%.

Заклади культури реалізували низку проєктів, спрямованих на підтримку населення:

- проєкт «Арт-терапія для дітей», в межах якого організовано серію майстер-класів для дітей ВПО, участь у яких взяли понад 150 дітей.
- благодійні концерти допомогли зібрати 156 тис. грн на підтримку Збройних Сил України.

У 2022 році відділом культури громади було реалізовано низку ініціатив, спрямованих на підтримку громадян. Серед мистецьких акцій виокремимо фестиваль «Танцювальна планета», що об'єднав 14 колективів. Розпочато показ благодійних вистав, зокрема театр «Котигорошко» організував серію заходів для дітей і дорослих [1].

У 2023 році спостерігається незначне зростання на 6,7% порівняно з 2022 роком. Це свідчить про поступове відновлення активності закладів культури та адаптацію до нових умов [2].

Відвідуваність зросла на 20%, досягнувши 123731 осіб. Це може бути результатом зняття деяких обмежень, підвищення інтересу населення до культурних заходів та ефективності проведених програм. Збільшення аудиторії

на 4,4% свідчить про повернення частини учасників та залучення нових, що може бути результатом активної роботи з молоддю та впровадження нових освітніх програм. Збільшення фінансування на 105% до 560 тис. грн вказує на покращення бюджетних надходжень та можливість подальшого розвитку закладів культури.

Інформація за 2023 рік демонструють позитивні тенденції у діяльності закладів культури Тульчинської громади. Незважаючи на складні умови військової агресії, спостерігається стабілізація та навіть покращення ключових показників. Це свідчить про ефективність обраних стратегій адаптації, зусилля працівників закладів культури та підтримку з боку громади та місцевої влади.

У 2023 році заклади культури Тульчинської громади продовжили активно працювати над подоланням викликів, спричинених військовою агресією. Завдяки впровадженню інноваційних підходів та розширенню форм співпраці з місцевими та міжнародними партнерами, вдалося не лише стабілізувати ситуацію, але й досягти певного зростання в окремих напрямках діяльності.

Серед успішних ініціатив 2023 року назвемо розширення міжнародної співпраці, відновлення офлайн-заходів та інноваційні освітні програми.

У 2023 році заклади культури Тульчинської громади взяли участь у двох міжнародних проєктах, спрямованих на розвиток культурного обміну та залучення додаткового фінансування для освітніх програм [80].

З дотриманням усіх безпекових норм було відновлено проведення офлайн-концертів, вистав та фестивалів, що позитивно вплинуло на відвідуваність та загальний моральний стан громади.

Запуск нових гуртків та майстер-класів, зокрема з цифрового мистецтва та медіа, сприяв залученню молоді та оновленню освітньої пропозиції закладів культури.

Покращення показників у 2023 році відобразилося на загальному соціальному та культурному кліматі громади. Зросла активність населення у культурному житті, посилилася соціальна згуртованість, а заклади культури зміцнили свій статус як важливі центри підтримки та розвитку громади.

Досвід закладів культури Тульчинської громади у подоланні кризових явищ та адаптації до умов військової агресії може слугувати прикладом для інших регіонів України. Важливість культури як інструменту соціальної підтримки та відновлення в умовах кризи є беззаперечною, а успіхи 2023 року підтверджують можливість ефективного функціонування та розвитку навіть у складних обставинах.

Зі зрозумілих причин в досліджуваній період Міжнародний фестиваль «Операфест Тульчин» не проводився. Частина зібраних коштів була направлена на підтримку ВПО та військових [79].

У Музеї-квартирі Миколи Леонтовича у 2022 році проведено понад 100 онлайн-екскурсій. Відбувся запуск серії вебінарів про життя та творчість композитора.

Серед бібліотечні ініціатив назвемо проєкт «Книга єднає» та «Онлайн-бібліотека». Проєкт «Книга єднає» допоміг зібрати та розповсюдження книг для ВПО та військових частин. «Онлайн-бібліотека» була спрямована на розширення доступу до електронних ресурсів.

Таблиця 2.3.

**Волонтерська діяльність закладів культури Тульчинської громади
у 2022-2023 роках [1-2]**

Захід	2022 рік	2023 рік	Зміна (%)	Користувачі
Зібрано гуманітарної допомоги (кг)	5000	6500	+30%	ВПО, військові
Проведено арт-терапевтичних занять	50	75	+50%	Зростання відвідувачів з 1000 осіб до 1500 осіб
Кількість онлайн-заходів	80	110	+37,5%	Збільшення переглядів з 15000 до 22000 переглядів
Зібрано коштів на благодійність (грн)	156, 00	650,00	408%	Підтримка ЗСУ та ВПО

Аналізуючи дані за 2023 рік можемо відзначити позитивну динаміку у зборах гуманітарної допомоги – збільшення на 30% до 6500 кг свідчить про

активну участь громади та ефективність закладів культури як центрів збору допомоги.

Зростання на 50% кількості занять та збільшення кількості учасників арт-терапевтичних занять до 1500 осіб вказує на підвищений попит на психологічну підтримку та успішність проведених програм.

Збільшення онлайн-заходів на 37,5% та зростання переглядів до 22000 демонструє ефективність онлайн-форматів та зростаючий інтерес аудиторії до культурних заходів.

Підвищення суми зібраних коштів на благодійність на 408% до 650,000 грн. свідчить про зростання довіри громади до закладів культури як організаторів благодійних ініціатив.

У 2023 році волонтерська діяльність закладів культури Тульчинської громади набула ще більшого масштабу. Зростання обсягів зібраної гуманітарної допомоги, кількості проведених арт-терапевтичних занять та зібраних коштів на благодійність свідчить про підвищення ролі закладів культури у підтримці населення в умовах військової агресії [79].

У 2023 році було укладено партнерські угоди з культурними організаціями з Польщі та Німеччини, що дозволило залучити додаткові ресурси та обмінятися досвідом.

Успішним став запуск мобільних культурних хабів, які надають культурні послуги та психологічну підтримку в віддалених селах громади.

Збільшення волонтерської активності закладів культури у 2023 році позитивно вплинуло на соціальну згуртованість та моральний стан населення. Заклади культури підтвердили свій статус як важливих центрів підтримки та об'єднання громади в складних умовах.

Дані за 2023 рік демонструють не лише стабілізацію, але й значне зростання волонтерської та соціальної діяльності закладів культури Тульчинської громади. Це свідчить про високий рівень адаптивності та соціальної відповідальності цих установ, а також про довіру та активну участь громади у спільних ініціативах.

Отже, заклади культури Тульчинської громади в умовах військової агресії продемонстрували високий рівень адаптивності та соціальної відповідальності. Попри численні виклики, вони змогли не лише продовжити свою діяльність, але й знайти нові форми роботи, спрямовані на підтримку населення та збереження культурної спадщини. Їх досвід може слугувати прикладом для інших громад України в умовах кризових ситуацій.

2.2. Інноваційні форми роботи закладів культури Тульчинської громади: від онлайн-заходів до інтеграції внутрішньо переміщених осіб

Заклади культури Тульчинської громади демонструють новаторські підходи до роботи, особливо в умовах воєнного стану, який поставив перед ними нові виклики та завдання. Вони не лише зберігають традиційні форми культурної діяльності, а й активно впроваджують інноваційні методи, спрямовані на задоволення потреб громади в складний період. Їх діяльність є важливим компонентом соціальної підтримки та інтеграції, оскільки культура відіграє ключову роль у збереженні національної ідентичності та морального духу населення. Заклади культури виконують освітню, патріотичну та адаптаційну функції, сприяючи формуванню громадянської свідомості, підтримці морального духу та психологічній реабілітації населення. Зокрема, вони активно працюють над інтеграцією внутрішньо переміщених осіб (ВПО), які стали частиною місцевої спільноти, та впроваджують онлайн-заходи, що дозволяють охопити ширшу аудиторію та підтримувати зв'язок з громадою в умовах обмежень. Крім того, заклади культури активно розвивають нові форми роботи, спрямовані на збереження та популяризацію національної культурної спадщини, співпрацюють з міжнародними партнерами та використовують культуру як засіб психологічної реабілітації. Нижче розглянемо ключові напрямки інноваційної роботи за

аналітичними даними 2022-2023 років, що відображають зусилля закладів культури в умовах сучасних викликів [38].

Заклади культури стали важливими платформами для адаптації та інтеграції внутрішньо переміщених осіб, забезпечуючи їм можливості для соціальної взаємодії та самореалізації. Організуючи різноманітні заходи, вони сприяють психологічній реабілітації та соціалізації людей, які змушені були залишити свої домівки через військові дії. Серед таких заходів особливе місце займають ігрові програми та майстер-класи, які дозволяють учасникам відволіктися від складних життєвих обставин та залучитися до творчої діяльності.

Ігрові програми та майстер-класи. Наприклад, у 2022 році діти ВПО активно брали участь у конкурсах малюнків на асфальті, де вони могли виразити свої почуття та мрії через мистецтво. Також проводилися новорічні ранки, які створювали святкову атмосферу та дарували дітям радість, незважаючи на складні обставини. Виготовлення патріотичних листівок стало не лише творчим заняттям, а й способом виховання патріотизму та любові до Батьківщини [1-2].

Концерти і вистави. Зразковий аматорський музичний театр «Росинка» провів п'ять концертів у місцях проживання переселенців, даруючи людям можливість насолодитися мистецтвом та відчутти підтримку місцевої спільноти [1]. Ці заходи сприяли не лише розвазі, а й зміцненню соціальних зв'язків між місцевими жителями та ВПО.

Тематичні заходи. До Дня захисту дітей у сільських філіях проходили виставки дитячих робіт, ігрові програми та конкурси, що залучали не лише дітей, але й їх батьків [2]. Це сприяло створенню дружньої атмосфери та допомагало переселенцям відчутти себе частиною громади. Крім того, проводилися майстер-класи з традиційних ремесел, які не лише зберігали культурну спадщину, а й надавали можливість отримати нові навички.

Заклади культури також організували психологічні тренінги та групи підтримки для дорослих, де ВПО могли поділитися своїми переживаннями та отримати професійну допомогу. Важливим напрямком роботи стало залучення

ВПО до волонтерських програм, що сприяло їх активній участі у житті громади та зміцненню взаємної довіри. Загалом, ці заходи мали комплексний вплив на інтеграцію ВПО, сприяючи їх адаптації та поліпшенню якості життя.

Перехід до онлайн-форматів діяльності став важливим кроком для закладів культури Тульчинської громади в умовах обмежень, пов'язаних з воєнним станом та епідеміологічною ситуацією. Використовуючи сучасні технології, вони змогли забезпечити доступ до культурних заходів для широкого кола аудиторії, зберігаючи безперервність культурно-просвітницької роботи. Онлайн-формати дозволили не лише підтримати зв'язок з постійними відвідувачами, а й залучити нових учасників з інших регіонів та навіть країн, розширюючи географію впливу.

Віртуальні фестивалі. Онлайн-фестиваль дитячої творчості «Дударик» у 2023 році об'єднав 75 учасників у трьох номінаціях, надаючи можливість дітям продемонструвати свої таланти в умовах дистанційної взаємодії [2]. Фестиваль не лише підтримав розвиток творчих здібностей дітей, а й сприяв обміну досвідом між учасниками, створюючи відчуття спільноти та єдності.

Відеоконтент. На сторінці «Центру культури і дозвілля» у Facebook регулярно публікувалися фото- і відеоматеріали різноманітних заходів, майстер-класів та концертів. Це дозволило охопити аудиторію в понад 17,300 користувачів, які могли долучитися до культурного життя громади навіть на відстані [2]. Така активність у соціальних мережах сприяла підвищенню впізнаваності закладів культури та залученню молодшої аудиторії.

Крім впровадження онлайн-заходів, заклади культури України розвивають нові інноваційні форми роботи, спрямовані на збереження та популяризацію національної культурної спадщини в умовах війни. Однією з таких форм є створення цифрових архівів та віртуальних музеїв, які дозволяють зберегти культурні цінності, що знаходяться під загрозою знищення. Це не лише сприяє збереженню історичної пам'яті, а й надає можливість широкому загалу ознайомитися з культурними надбаннями країни.

Також активно розвивається співпраця з міжнародними культурними інституціями, що дозволяє обмінюватися досвідом, отримувати підтримку та

привертати увагу світової спільноти до проблем України. Заклади культури організують спільні проекти, виставки та культурні обміни, які сприяють зміцненню міжнародних зв'язків та підтримці України на міжнародній арені.

Важливим напрямком стало використання культури як засобу психологічної підтримки та реабілітації. Проводяться арт-терапевтичні програми для дітей та дорослих, зокрема для ветеранів та військових, які зазнали психологічних травм. Такі програми допомагають учасникам впоратися зі стресом, покращити емоційний стан та сприяють соціальній реінтеграції.

Таблиця 2.4.

**Показники залучення учасників до культурно-масових заходів
Тульчинської громади 2022-2023 рр. з використанням інновацій [1-2]**

Рік	Кількість культурно-масових заходів	Учасники (осіб)	Специфіка заходів
2022	2737	103541	Малі форми роботи, онлайн-програми
2023	2895	123731	Благодійні акції, театралізовані вистави

Згідно з даними, наведеними в Таблиці 2.4, спостерігається значне збільшення кількості культурно-масових заходів у Тульчинській громаді з 2022 по 2023 роки. У 2022 році було проведено 2737 заходів, у яких взяли участь 103541 осіб. У 2023 році кількість заходів зросла до 2895, а число учасників – до 123731 осіб. Це свідчить про активізацію культурної діяльності та успішне впровадження інноваційних форм роботи.

У 2022 році, в умовах безпекових обмежень та необхідності дотримання карантинних заходів, заклади культури зосередилися на малих формах роботи та онлайн-програмах. Це дозволило підтримувати культурне життя громади та забезпечити доступність заходів для населення, незважаючи на складні умови. Онлайн-програми стали важливим інструментом для залучення учасників та збереження зв'язку з аудиторією.

У 2023 році акцент було зміщено на проведення благодійних акцій та театралізованих вистав, що відображає прагнення закладів культури до більш активної участі в житті громади та підтримці суспільно важливих ініціатив. Благодійні акції не лише сприяли збору коштів та ресурсів для потребуючих, але й об'єднували людей навколо спільних цінностей та мети. Театралізовані вистави, у свою чергу, надавали можливість для самовираження та розвитку творчих здібностей, а також підвищували інтерес до мистецтва та культури.

23 заклади культури клубного типу організують широкий спектр заходів для різних вікових категорій, забезпечуючи таким чином комплексний підхід до задоволення культурних потреб громади.

Малі форми роботи. У 2022 році через безпекові обмеження проводили невеликі тематичні програми, як-от «Квітуй, Україно!» [1]. Ці заходи сприяли збереженню культурного життя громади та підтримували моральний дух населення в непростий час.

Благодійні акції. Програма «Тутьчин патріотичний» у 2023 році поєднала культурну складову з підтримкою ЗСУ [2]. Заклади культури організували концерти, ярмарки, аукціони та інші заходи, де кожен міг зробити свій внесок у спільну справу.

Крім того, заклади культури проводили освітні програми, майстер-класи, виставки та інші заходи, спрямовані на розвиток творчих здібностей та інтелектуального потенціалу населення. Особлива увага приділялася дітям та молоді, для яких організувалися спеціальні гуртки та секції, що сприяло їх всебічному розвитку та профілактиці негативних явищ у підлітковому середовищі.

Розвиток національно-патріотичного виховання став одним з пріоритетних напрямків роботи закладів культури Тутьчинської громади в період воєнного стану. Культурні заходи, спрямовані на зміцнення національної ідентичності та патріотичного духу, відіграють важливу роль у консолідації суспільства та підтримці морального духу населення.

Мітинги та акції. До Дня Героїв Небесної Сотні проводили тиху акцію «Ангели пам'яті», під час якої учасники вшанували пам'ять загиблих героїв, запалюючи свічки та встановлюючи символічні фігури ангелів [2]. Такі заходи сприяли збереженню історичної пам'яті та підкреслили важливість єдності та солідарності в сучасних умовах.

Літературно-музичні композиції. Наприклад, «Непереможна Україна» до Дня Державного Прапора України [2]. Учасники мали змогу виразити свої патріотичні почуття через мистецтво, що підсилювало емоційний вплив заходу та сприяло глибшому усвідомленню національних цінностей.

Крім того, заклади культури організували виставки, присвячені історії України, героїчним подвигам військових та волонтерів, які захищають незалежність країни. Проводилися також лекції та семінари на теми історії, культури та традицій України, що сприяло підвищенню освітнього рівня населення та формуванню національної свідомості.

На основі аналітичних довідок наведено дані про кількість заходів, учасників і інноваційні ініціативи (див. Табл. 2.4, 2.5) [2].

Таблиця 2.5.

Категорії учасників культурно-масових заходів Тульчинської громади

Категорія учасників (2023 р.)	Кількість
Діти	23404
Особи з інвалідністю	301
Пенсіонери	24375
Жінки	54606



Мал. 2.1. Кількість учасників заходів у закладах культури Тульчинської громади в 2023 р. (тис. осіб)

Інноваційні форми роботи закладів культури Тульчинської громади та України в цілому свідчать про їх здатність адаптуватися до складних умов та знаходити ефективні рішення для підтримки суспільства. Інтеграція ВПО, впровадження онлайн-заходів, розвиток патріотичного виховання, створення цифрових архівів, співпраця з міжнародними партнерами, використання культури для психологічної реабілітації та мобільні культурні ініціативи є важливими складовими їхньої діяльності. Ці інновації не лише підтримують моральний дух та культурне життя населення, але й сприяють зміцненню національної ідентичності та міжнародної підтримки України. Заклади культури демонструють, що навіть у найскладніших умовах можливо зберігати та розвивати культурні цінності, підтримувати моральний дух населення та сприяти соціальній згуртованості. Їх досвід може бути корисним для інших громад та закладів культури, які шукають ефективні шляхи реагування на сучасні виклики.

Висновок до розділу II

1. Заклади культури Тульчинської громади продемонстрували здатність швидко адаптуватися до нових викликів, зумовлених військовими діями. Попри безпекові ризики, скорочення фінансування та кадрові зміни, вони змогли переорієнтувати свою діяльність, забезпечуючи безперервність культурного життя та підтримку населення. Це свідчить про ефективне управління та високий професіоналізм працівників культурної сфери.

2. Перехід до онлайн-форматів, зокрема проведення віртуальних концертів, фестивалів, екскурсій та освітніх програм, дозволив закладам культури зберегти та навіть розширити свою аудиторію. Використання цифрових технологій не лише забезпечило доступність культурних послуг під час обмежень, але й сприяло підвищенню їхньої якості та інноваційності.

3. Заклади культури стали важливими платформами для адаптації та соціальної інтеграції ВПО. Організація спеціальних програм, майстер-класів, концертів та тематичних заходів сприяла налагодженню соціальних зв'язків, психологічній підтримці та залученню ВПО до активного культурного життя громади. Це підвищило рівень соціальної згуртованості та толерантності в суспільстві.

4. У 2022-2023 роках заклади культури значно посилили свою волонтерську діяльність, стаючи центрами збору гуманітарної допомоги, організації благодійних концертів та арт-терапевтичних занять. Збільшення обсягів зібраної допомоги та кількості учасників свідчить про довіру громади та ефективність цих ініціатив. Це підкреслює роль культури як важливого соціального інструменту в умовах кризи.

5. Дані за 2023 рік показують поступове відновлення активності закладів культури: зростання кількості проведених заходів на 6,7%, підвищення відвідуваності на 20% та незначне збільшення фінансування. Це свідчить про ефективність стратегій адаптації, підтримку з боку місцевої влади та громадськості, а також про перспективи подальшого розвитку культурної сфери.

6. Участь у міжнародних проєктах та укладення партнерських угод з культурними організаціями з Польщі та Німеччини дозволили закладам культури залучити додаткове фінансування, обмінятися досвідом та впроваджувати нові практики. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності та інноваційності культурних установ громади.

7. Запуск нових гуртків та майстер-класів, зокрема з цифрового мистецтва та медіа, сприяв залученню молоді та оновленню освітньої пропозиції закладів культури. Використання онлайн-платформ для навчання забезпечило безперервність освітнього процесу та розширило доступ до культурних послуг.

8. Заклади культури активно працювали над розвитком національно-патріотичного виховання, організовуючи мітинги, тематичні заходи та літературно-музичні композиції. Це сприяло підвищенню патріотичного духу, збереженню культурних традицій та формуванню національної ідентичності, що є особливо важливим в умовах військової агресії.

9. Успішна адаптація до умов кризи, впровадження інноваційних форм роботи та активна соціальна позиція закладів культури Тульчинської громади можуть слугувати зразком для інших регіонів України. Їх діяльність підкреслює важливість культури як інструменту соціальної підтримки, відновлення та розвитку в складних обставинах.

РОЗДІЛ III. РОЗВИТОК ЗАКЛАДІВ КУЛЬТУРИ В ПРАКТИЦІ РОБОТИ ВІДДІЛУ КУЛЬТУРИ, ТУРИЗМУ ТА ОХОРОНИ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ ТУЛЬЧИНСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ

3.1. Розвиток закладів культури Тульчинської громади в умовах продовження військової агресії РФ проти України

Воєнний стан став важким випробуванням для багатьох громад України, зокрема для Тульчинської міської громади. Заклади культури, які завжди були важливими осередками суспільного життя, стикнулися з безліччю викликів, від потреби забезпечувати безпеку під час заходів до інтеграції внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Водночас культура відіграє ключову роль у підтримці морального духу та національної ідентичності, що стало особливо важливим у часи війни.

Громада вклала значні ресурси у зміцнення матеріально-технічної бази закладів культури. Зокрема, здійснено закупівлю сучасного обладнання, облаштовуються укриття, розширилися мережі інтернет-доступу [81].

Проаналізуємо основні аспекти адаптації закладів культури Тульчинської громади, враховуючі інноваційні рішення та здобутки, а також пропонуємо узагальнення викликів і можливостей для подальшого розвитку.

Проведення масових заходів стало небезпечним через постійні повітряні тривоги. Традиційні формати культурних подій вимагали перегляду. Замість великих концертів та фестивалів зросла популярність малих форм роботи: камерні концерти, виставки у закритих приміщеннях та тематичні онлайн-події.

Війна спричинила дефіцит ресурсів, що ускладнило забезпечення матеріально-технічної бази закладів культури. Звіт відділу культури, туризму та охорони культурної спадщини Тульчинської міської ради за 2022 рік свідчить про

потребу в оновленні технічного обладнання та створенні нових робочих місць [1]. У 2023 році громада активно шукала благодійні внески та гранти, що дозволило частково вирішити ці проблеми [2].

Через збільшення кількості ВПО, серед яких багато дітей, працівники культури спрямували свої зусилля на створення безпечного простору для відпочинку та розвитку. Особливу увагу приділяли організації заходів для психологічної реабілітації дітей.

Перехід на онлайн-формати став ключовим інструментом збереження культурної активності, що дозволило організувати низку заходів:

- Фестиваль «Дударик» та флешмоб «Читаємо Кобзаря» об'єднали мешканців громади через соціальні мережі та відеоплатформи;
- Музеї Тульчина розміщували віртуальні екскурсії та виставки у форматі відеороликів на своїх сторінках у Facebook [78].

Для інтеграції ВПО у громаду створено ігрові зони для дітей у бібліотеках та культурних центрах. Майстер-класи та клубні формування для дітей-переселенців. Зразковий аматорський театр «Котигорошко» регулярно проводив вистави та конкурси для дітей [2].

Культурні установи активно сприяли патріотичному вихованню. У 2023 році було проведено понад 20 тематичних заходів. Широку підтримку в громаді отримав літературний вечір «Лірика і війна», на якому виступали поети з місцевої громади. Зібрати кошти для військових дозволили мистецькі акції на підтримку ЗСУ: «Веснянки співаємо – Перемогу закликаємо» та «Тульчин патріотичний» [2].

Позитивно можемо оцінити динаміку результатів діяльності закладів культури у підпорядкуванні відділу культури, туризму та охорони культурної спадщини Тульчинської міської ради.

Збільшення кількості заходів та відвідувачів свідчить про успішну адаптацію закладів до нових умов. Інноваційні підходи допомогли не лише зберегти активність, а й підвищити рівень залученості громади.

Серед успішних кейсів проведення заходів відзначимо: фестиваль «Танцювальна планета», що зібрав 220 учасників із 14 колективів, які виступали на підтримку військових; виставу «Різдво у морських глибинах», яка стала головною подією святкової програми для дітей та дорослих; культурно-освітню роботу музеїв з організацією нових експозицій, присвячені історії Тульчинщини та боротьбі за незалежність України [2].

У 2023 році громада інвестувала в оновлення матеріально-технічної бази. Так, вдалося придбати акустичні системи на суму 248,8 тис. грн для культурних центрів. Створено укриття у підвальних приміщеннях, що дозволило забезпечити безпеку під час заходів [2].

Попри труднощі, заклади культури Тульчинської громади продемонстрували гнучкість та інноваційність у своїй діяльності, зокрема гнучкість і швидка адаптація дозволяють закладам культури ефективно реагувати на кризові ситуації та впроваджувати цифровізацію та інклюзивні підходи до роботи з різними представниками громади.

Для подальшого розвитку закладів культури Тульчинської громади варто: розширити міжнародну співпрацю для залучення грантового фінансування, підключення закладів до високошвидкісного інтернету для розвитку онлайн-послуг, розробити програми психологічної підтримки для дітей та дорослих через культурні заходи.

Адаптація закладів культури до умов воєнного стану є складним, але важливим процесом. Досвід Тульчинської громади демонструє, що навіть у найважчі часи культура може бути потужним засобом підтримки суспільства, сприяючи згуртованості, патріотизму та психологічному благополуччю. Успішна адаптація та впровадження інноваційних рішень дозволяють дивитися у майбутнє з впевненістю у перемозі української культури.

Проведемо більш детальний аналіз результатів роботи закладів культури Тульчинської громади у період 2022-2023 років. Як вже наголошувалося, заклади культури Тульчинської територіальної громади зіткнулися з викликами, спричиненими воєнним станом в Україні та пандемією COVID-19. Представлена

нижче аналітична інформація спрямована на представлення поглибленого розбору діяльності закладів культури громади за зазначений період, з акцентом на основні тенденції, досягнення та проблеми. Спробуємо представити максимально повну та точну інформації, що може бути корисною для фахівців у галузі культури, управлінців та наукових дослідників.

Відділ культури, туризму та охорони культурної спадщини Тульчинської міської ради є органом управління у сфері культури в Тульчинській міській територіальній громаді. Він відповідає за реалізацію державної політики у галузі культури, туризму та охорони культурної спадщини, координує діяльність закладів культури та забезпечує їх ефективне функціонування. Цей відділ здійснює діяльність за юридичною адресою 23600, м. Тульчин, вул. Миколи Леонтовича, 1 та комунікує з іншими фізичними та юридичними особами електронною поштою viddilcultoms@gmail.com [1].

На території Тульчинської територіальної громади у 2022-2023 роках функціонувало 55 закладів культури, структурованих за такими категоріями як: Музеї (Тульчинський краєзнавчий музей з відділами: Музей-квартира М.Д. Леонтовича, Музей «Героїв Чорнобиля»; Художній музей ім. Т.Г. Шевченка, Музей історії села Тиманівка, Музей О.В. Суворова (закритий для відвідувачів з 24.02.2022 року); Дитячі музичні школи (3): Тульчинська дитяча музична школа (ДМШ), Кирнасівська ДМШ, Тиманівська ДМШ; Бібліотеки (25): Публічна бібліотека; 24 сільські бібліотеки-філії; Заклади клубного типу (23): Комунальний заклад «Центр культури і дозвілля Тульчинської міської ради» (КЗ «ЦКД»), 22 філії КЗ «ЦКД»; Заклади на етапі ліквідації (4): КУ «Тульчинська районна централізована бібліотечна система»; КЗ «Тульчинський районний будинок культури Тульчинської районної ради»; Тульчинська дитяча районна бібліотека; Маяківська сільська бібліотека (див. Табл. 3.1) [1-2].

Загальна структура закладів культури залишалася стабільною протягом двох років. Однак наявність закладів, що перебувають на етапі ліквідації, вказує на процес оптимізації мережі закладів культури, спрямований на підвищення ефективності їх діяльності.

Таблиця 3.1.

Структура закладів культури Тульчинської територіальної громади [1]

Категорія	Заклад	Підрозділи / Філії	Примітки
Музеї (4)	Тульчинський краєзнавчий музей	Музей-квартира М.Д. Леонтовича, Музей «Героїв Чорнобиля»	
	Художній музей ім. Т.Г. Шевченка		
	Музей історії села Тиманівка		
	Музей О.В. Суворова		Закритий з 24.02.2022 року
Дитячі музичні школи (3)	Тульчинська дитяча музична школа (ДМШ)		
	Кирнасівська ДМШ		
	Тиманівська ДМШ		
Бібліотеки (25)	Публічна бібліотека		
	24 сільські бібліотеки-філії		
Заклади клубного типу (23)	Комунальний заклад «Центр культури і дозвілля Тульчинської міської ради» (КЗ «ЦКД»)		
	22 філії КЗ «ЦКД»		
	КУ «Тульчинська районна централізована бібліотечна система»		
Заклади на етапі ліквідації (4)	КЗ «Тульчинський районний будинок культури Тульчинської районної ради»		
	Тульчинська дитяча районна бібліотека		
	Маяківська сільська бібліотека		

Заклади культури клубного типу функціонують на базі КЗ «Центр культури і дозвілля Тульчинської міської ради» та його 22 філій. Ця структура була затверджена рішенням 2-ї сесії Тульчинської міської ради 8 скликання від

17.12.2020 року №71. Новостворений КЗ «ЦКД» розташований за адресою – місто Тульчин, вул. Миколи Леонтовича, 62.

Центральна роль КЗ «ЦКД» у культурному житті громади підкреслює його значення як основного організатора культурно-мистецьких заходів. Використання матеріально-технічної бази колишнього районного будинку культури свідчить про раціональне використання ресурсів.

Особливе значення для розвитку культурного життя громади мають клубні формування та творчі колективи (див. Табл. 3.2.) [1-2].

Таблиця 3.2.

Клубні формування та творчі колективи Тульчинської громади в 2022-2023 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік
Кількість клубних формувань	129	128
Кількість учасників	1541	1608

Жанровий розподіл клубних формувань станом на 2023 рік є таким: хореографічні – 17, музичні – 12, вокально-хорові – 44, фольклорні – 6, театральні – 39, декоративно-прикладної творчості – 2, образотворчі гуртки – 1, кіностудія – 1, любительські об'єднання – 6.

Кількість колективів зі званням «народний» та «зразковий» у 2022-2023 роках – 16 колективів, з яких 4 діють при сільських філіях.

Незначне зменшення кількості клубних формувань у 2023 році (на 1 одиницю) може бути пояснене оптимізацією та реорганізацією окремих колективів. Водночас, зростання кількості учасників свідчить про збереження та навіть підвищення інтересу населення до культурно-мистецької діяльності. Поява в 2023 році нових жанрів, зокрема гуртків декоративно-прикладної творчості та образотворчих гуртків, вказує на розширення напрямків діяльності.

Зростає популярність у громаді й культурно-масових заходів та розширюється їх аудиторія (див. Табл. 3.3.).

Таблиця 3.3.

Загальні показники культурно-масових заходів та їх аудиторії [1-2]

Показник	2022 рік	2023 рік
Проведено заходів	2737	2895
Кількість відвідувачів	103541	123731

Спостерігається значне збільшення кількості заходів у 2023 році на 158 одиниць (близько 14%). Це свідчить про активізацію культурно-мистецької діяльності, незважаючи на складні умови воєнного стану. Зростання загальної кількості відвідувачів на 20190 осіб вказує на ефективність проведених заходів та підвищення інтересу населення до культурних подій (див. Табл. 3.4).

Таблиця 3.4.

Розподіл категорій відвідувачів культурно-масових заходів [1-2]

Категорія відвідувачів	2022 рік	2023 рік
Діти	24198	23404
Особи з інвалідністю	232	301
Пенсіонери	27098	24375
Жінки	60687	54606

Варто звернути увагу на незначне зниження кількості дітей та пенсіонерів серед відвідувачів у 2023 році. Це може бути пов'язано з безпековими ризиками та зміною пріоритетів населення в умовах війни.

У відповідь на виклики воєнного часу заклади культури акцентували увагу на національно-патріотичному та військово-патріотичному вихованні. Було організовано ряд заходів, спрямованих на зміцнення національної ідентичності та підтримку морального духу населення, зокрема: мітинги та покладання квітів до пам'ятних дат; тематичні програми до державних свят; благодійні акції та концерти на підтримку ЗСУ; участь у всеукраїнських та міжнародних акціях.

Активна позиція закладів культури Тульчинської громади у сфері патріотичного виховання відіграє важливу роль у консолідації суспільства та підтримці бойового духу нації. Залучення широких верств населення до таких заходів сприяє зміцненню громадянської свідомості та національної єдності.

Зростання кількості учасників дитячих фестивалів свідчить про успішну роботу з молоддю та підвищення їх зацікавленості у мистецтві (див. Табл. 3.5). Використання онлайн-формату дозволило розширити аудиторію та забезпечити безпеку учасників в умовах воєнного стану. Розвиток дитячих колективів сприяє виявленню та підтримці талановитої молоді, що є інвестицією у майбутнє культури громади.

Таблиця 3.5.

**Робота з дітьми та молоддю в закладах культури Тульчинської громади
2022-2023 рр. [1-2]**

Показник	2022 рік	2023 рік
Організовано дитячих вистав	10	10
Фестиваль «Дударик»	45 учасників	75 учасників (онлайн-фестиваль)
Фестиваль «Танцювальна планета»	не проводився	220 учасників
Кількість клубних формувань для дітей та підлітків	65	68

Участь у фестивалях та конкурсах. Колективи громади активно брали участь у міжнародних, всеукраїнських та обласних фестивалях та конкурсах, зокрема у 2022 році – участь у міжнародних проєктах до 145-річчя М. Леонтовича, всеукраїнські та обласні мистецькі акції; у 2023 році – участь у понад 20 міжнародних та всеукраїнських конкурсах, участь у обласних мистецьких проєктах та фестивалях.

Активна участь у престижних заходах різних рівнів свідчить про високий рівень підготовки колективів та їх конкурентоспроможність. Це також сприяє популяризації культури Тульчинської громади на національному та міжнародному рівнях.

Значні фінансові вкладення у матеріально-технічну базу закладів культури свідчать про увагу місцевої влади до розвитку культурної інфраструктури (див. Табл. 3.6.). Облаштування укриттів підкреслює адаптацію до умов воєнного стану та турботу про безпеку працівників та відвідувачів.

Таблиця 3.6.

**Розвиток матеріально-технічного забезпечення та фінансові інвестиції
в 2022-2023 роках [1-2]**

Показник	2022 рік	2023 рік
Придбано обладнання	Придбано обладнання на суму 237,89 тис. грн	Придбано обладнання на суму 460,4 тис. грн
Проведено поточні ремонти	-	Проведено поточні ремонти на суму 224,4 тис. грн

Облаштування укриття	Облаштовано найпростіше укриття в КЗ «ЦКД», ДМШ, музеї	-
----------------------	--------------------------------------------------------	---

У 2022 р. здійснено фінансові інвестиції: придбано обладнання на суму 237,89 тис. грн; облаштовано найпростіше укриття в КЗ «ЦКД». У 2023 р. проведено поточні ремонти на суму 224,4 тис. грн та придбано обладнання на суму 460,4 тис. грн.

Детальніше розглянемо інвестиції в 2022 році: придбано обладнання на суму 237,89 тис. грн, що включало в себе різноманітні матеріально-технічні засоби для покращення роботи закладів культури; облаштовано укриття: у комунальному закладі «Центр культури і дозвілля» (КЗ «ЦКД») було облаштовано найпростіше укриття для забезпечення безпеки працівників та відвідувачів під час повітряних тривог.

У 2023 році проведено поточні ремонти на суму 224,4 тис. грн, що охоплювали ремонти в шести сільських будинках культури, а саме в селах Одаї, Тиманівка, Дранка, Михайлівка, Ганнопіль та Клебань. Придбано обладнання на суму 460,4 тис. грн, яке включало: акустичні системи для КЗ «ЦКД», комплекти музичних інструментів для оркестрів духових інструментів філій КЗ «ЦКД» у смт Кирнасівка та с. Крищинці, ноутбук та принтер для філій КЗ «ЦКД».

У 2022 році основний акцент було зроблено на придбання обладнання та забезпечення безпеки шляхом облаштування укриття. У 2023 році значна увага приділялася як придбанню нового обладнання, так і проведенню поточних ремонтів для покращення матеріально-технічної бази закладів культури.

Зростання доходів від платних послуг за 2022-2023 рр. на 23,5% вказує на підвищення економічної ефективності закладів культури (див. Табл. 3.7.). Це може бути результатом розширення спектру послуг та збільшення кількості заходів, що приваблюють платоспроможну аудиторію.

Таблиця 3.7.

Платні послуги та фінансова діяльність у 2022-2023 роках [1-2]

Показник	2022 рік (тис. грн)	2023 рік (тис. грн)
Надано платних послуг на суму	123,9	153,1
- з них оренда	106,0	131,0

- благодійні внески	17,9	22,1
---------------------	------	------

Спостерігається зростання доходів від платних послуг у 2023 році порівняно з 2022 роком на 29,2 тис. грн. Збільшення доходів від оренди свідчить про ефективне використання матеріально-технічної бази закладів культури. Підвищення суми благодійних внесків вказує на зростання довіри та підтримки з боку громадськості.

Незважаючи на досягнення, залишаються актуальними такі проблеми як необхідність модернізації матеріально-технічної бази, підключення закладів до високошвидкісного Інтернету, переведення працівників на повний посадовий оклад.

Вирішення цих проблем є критичним для подальшого розвитку закладів культури. Модернізація інфраструктури та поліпшення умов праці сприятимуть підвищенню якості культурних послуг та залученню кваліфікованих кадрів.

Серед музейних закладів Тульчинської громади лідером за всіма показниками діяльності є Тульчинський краєзнавчий музей, що продемонстрував позитивну динаміку розвитку екскурсійної діяльності (див. Табл. 3.8).

Таблиця 3.8.

Екскурсійна діяльність Тульчинського краєзнавчого музею у 2022-2023 роках [1-2]

Показник	2022 рік	2023 рік	Зміна
Кількість відвідувачів	2 000 осіб	8 800 осіб	+340%
Проведено екскурсій	131	238	Збільшення на 82%

Значне збільшення кількості відвідувачів та екскурсій у 2023 році свідчить про успішну роботу музею з популяризації своєї діяльності. Це може бути пов'язано з активною виставковою діяльністю, проведенням тематичних заходів та покращенням маркетингових стратегій.

Збільшення кількості проведених екскурсій свідчить про підвищений інтерес до історико-культурної спадщини регіону та ефективну роботу

екскурсоводів та наукових співробітників музею. Відносно більше зростання відвідувачів порівняно з кількістю екскурсій вказує як на те, що музей відвідували більші групи, так і на те що відвідувачі самостійно ознайомилися з експозиціями.

Тульчинський краєзнавчий музей у 2023 році значно підвищив свою популярність серед відвідувачів, що позитивно впливає на культурний розвиток громади. Необхідно продовжувати працювати над розширенням та оновленням експозицій, а також впроваджувати нові форми роботи з відвідувачами для підтримки та подальшого зростання інтересу до музею.

Таблиця 3.9.

**Науково-фондова робота Тульчинського краєзнавчого музею
у 2022-2023 роках [1-2]**

Показник	2022 рік	2023 рік	Зміна
Поповнення фондів (+ одиниць)	+106	+102	на 4 одиниці менше надходжень
Загальна кількість предметів	17 789	17 908	+119 предметів

Стабільне поповнення фондів вказує на активну науково-дослідницьку роботу та співпрацю з дарувальниками. Збільшення колекції підвищує цінність музею як наукового та освітнього закладу.

Тульчинський краєзнавчий музей продовжує активно працювати над збагаченням своїх колекцій, незважаючи на зовнішні виклики. Для подальшого розвитку науково-фондової роботи рекомендується: активізувати пошук нових надходжень, зокрема шляхом співпраці з місцевими жителями та колекціонерами; проводити інвентаризацію та уточнення облікової документації для забезпечення точності даних про фонди; залучати грантові та спонсорські кошти для придбання цінних експонатів та підтримки наукової діяльності.

В межах виставкової та культурно-освітньої діяльності відзначимо проведення 15 виставок щороку, тематичних заходів, майстер-класів, презентацій книг.

Постійна виставкова діяльність та організація культурно-освітніх заходів сприяють залученню різних аудиторій та підвищують роль музею в культурному житті громади.

Таблиця 3.10.

Фінансова діяльність Тульчинського краєзнавчого музею у 2022-2023 роках

Рік	Доходи від платних послуг (тис. грн)	Зміна порівняно з попереднім роком (%)
2022	5,35	-
2023	11,9	+122,4%

Збільшення доходів від платних послуг у 2023 році більш ніж у два рази свідчить про підвищення комерційної ефективності музею та зростання інтересу відвідувачів до його послуг, розширення спектру платних послуг, таких як проведення додаткових екскурсій, майстер-класів, тематичних заходів тощо, покращення маркетингових стратегій та активна промоція музею серед громадськості.

Тульчинський краєзнавчий музей успішно нарощує свою фінансову спроможність, що позитивно впливає на його стійкість та можливості для подальшого розвитку. Важливо продовжувати вдосконалювати платні послуги та розробляти нові пропозиції для відвідувачів та інвестувати отримані кошти у розвиток музейної інфраструктури, оновлення експозицій та підвищення кваліфікації персоналу.

Тиманівські музеї продемонстрували більш скромні результати у динаміці екскурсійної діяльності. Загальна кількість відвідувачів зменшилася з 1471 у 2022 році до 1273 у 2023 році. Зменшення кількості відвідувачів може бути пов'язане з обмеженнями воєнного стану та закриттям одного з музеїв. Це вказує на необхідність пошуку нових підходів до залучення відвідувачів та адаптації до поточних умов [1-2].

Фінансова діяльність Тиманівських музеїв у 2023 рік показує, що доходи від платних послуг склали 1,1 тис. грн. Невисокі фінансові показники вказують

на обмежені можливості музеїв у генерації доходів та необхідність підтримки з боку місцевої влади та спонсорів.

Бібліотечні заклади Тульчинської громади продемонстрували стійкість та позитивні зміни в умовах повномасштабної війни (див. Табл. 3.11).

Таблиця 3.11.

**Основні показники діяльності бібліотек Тульчинської громади
у 2022-2023 рр. [1-2]**

Показник	2022 рік	2023 рік	Зміна
Користувачів за ЄРК	11 882	13 366	+1 484 (+12,5%)
Обслужених користувачів	13 373	13 906	+533 (+4,0%)

Кількість зареєстрованих користувачів за Єдиним реєстром користувачів бібліотек збільшилася на 1484 особи у 2023 році порівняно з 2022 роком, що свідчить про приріст на 12,5%. Це є результатом активної роботи бібліотек зі збільшення кількості зареєстрованих користувачів, зокрема серед внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та молоді.

Кількість обслужених користувачів зросла на 533 особи або 4,0%, що вказує на підвищення відвідуваності бібліотек та збільшення попиту на їхні послуги.

Зростання показників діяльності бібліотек Тульчинської громади у 2023 році демонструє успішну роботу з популяризації читання, впровадження нових послуг та адаптацію до сучасних вимог користувачів. Серед рекомендацій зазначимо, що важливо: продовжувати розвивати послуги, зокрема в цифровому форматі, щоб залучати більше користувачів; активно співпрацювати з громадами ВПО та молоддю, пропонуючи їм актуальні інформаційні та культурні програми; вдосконалювати маркетингові стратегії для підвищення обізнаності про можливості та ресурси бібліотек серед населення.

Зростання книговидачі при одночасному зменшенні кількості відвідувань може свідчити про: підвищення активності користувачів (відвідувачі беруть

більше книг за одне відвідування), розвиток дистанційних послуг (використання онлайн-замовлень та видачі літератури без необхідності частого відвідування бібліотеки).

Таблиця 3.12.

**Книговидача та відвідування бібліотек Тульчинської громади
у 2022-2023 роках [1-2]**

Показник	2022 рік	2023 рік	Зміна
Книговидача (примірників)	174 508	187 441	+7,4%
Відвідувань	58 514	56 879	-2,8%

Зростання інтересу до читання відбулося й внаслідок проведення бібліотеками акцій, програм та заходів з популяризації літератури.

Отже, бібліотеки Тульчинської громади демонструють ефективну адаптацію до сучасних умов, забезпечуючи доступ до літератури та інформації навіть в умовах обмежень. Рекомендується продовжувати розвиток дистанційних сервісів: онлайн-каталоги, електронні книги, віртуальні заходи. Доцільно впроваджувати нові форми обслуговування: мобільні бібліотеки, доставку книг, партнерство з іншими закладами культури. Важливо продовжувати активно популяризувати читання: організація конкурсів, читань, клубів за інтересами для різних вікових груп.

Попри виклики, бібліотеки залишаються важливим центром культурного та інформаційного життя громади, сприяючи інтелектуальному розвитку населення.

Бібліотеки активно проводили соціокультурні заходи, зокрема: акції вшанування пам'яті загиблих; робота з ВПО та надання їм доступу до інформаційних ресурсів; організація майстер-класів, виставок, поетичних вечорів.

Соціокультурна діяльність бібліотек сприяє згуртуванню громади та підтримці культурного життя в умовах воєнного стану.

Цифрова інфраструктура бібліотек Тульчинської громади характеризується комп'ютеризацією (15 бібліотек мають комп'ютери), розширенням підключення до Інтернету (10 бібліотек забезпечують доступ користувачів до мережевих ресурсів), роботою як «Бібліотеки-хаби» (публічна бібліотека та 8 філій).

Розвиток цифрової інфраструктури залишається актуальним завданням. Підключення до Інтернету та комп'ютеризація дозволяють надавати сучасні інформаційні послуги та сприяють підвищенню цифрової грамотності населення.

В контексті розвитку матеріально-технічного забезпечення бібліотек досягненнями є: придбання у 2022 р. генератора, що забезпечує безперебійну роботу в умовах відключення електроенергії; у 2023 році проведено ремонт Молодіжного центру, замінено вікна та двері [79-81].

Покращення матеріально-технічної бази сприяє створенню комфортних умов для користувачів та працівників, що позитивно впливає на якість наданих послуг.

Дитячі музичні школи є невід'ємною частиною культурно-освітнього простору Тульчинської територіальної громади. У громаді функціонують три такі заклади: Тульчинська дитяча музична школа, Кирнасівська дитяча музична школа та Тиманівська дитяча музична школа. Ці установи спрямовані на виявлення та розвиток музичних талантів серед молоді, надаючи якісну музичну освіту понад 500 учням щорічно. Школи пропонують навчання за різними напрямками, включаючи інструментальне виконання, вокал та теорію музики, що сприяє всебічному розвитку учнів та формуванню у них любові до мистецтва.

У період 2022-2023 років дитячі музичні школи Тульчинської громади активно розвивали свою освітню та мистецьку діяльність, не лише продовжуючи навчальний процес, але й беручи участь у культурному житті регіону. Учні та викладачі шкіл проводили концерти, виставки та творчі заходи, демонструючи високий рівень професіоналізму. Завдяки їхнім зусиллям, представники шкіл здобули перемоги в багатьох міжнародних, всеукраїнських та обласних

конкурсах, що підкреслює важливість цих закладів у розвитку мистецького потенціалу громади та популяризації культури серед молодого покоління.

Таблиця 3.13.

**Контингент учнів та освітня діяльність дитячих музичних шкіл
у 2022-2023 роках [1-2]**

Показник	2022 рік	2023 рік	Зміна
Загальна кількість учнів	476	511	+35 учнів (+7,35%)
Учні за програмами додаткових освітніх послуг	101	128	+27 учнів (+26,73%)

Збільшення загальної кількості учнів свідчить про підвищення інтересу до музичної освіти серед дітей та молоді в Тульчинській громаді.

Значний приріст учнів на програмах додаткових освітніх послуг (понад 26%) вказує на успішну реалізацію цих програм та їхню популярність. Це може бути результатом розширення спектру пропонованих послуг, підвищення їхньої якості або кращої інформованості батьків та учнів про можливості додаткової освіти.

Учні шкіл здобули численні перемоги у міжнародних, всеукраїнських та обласних конкурсах, що підтверджує високий рівень підготовки та професіоналізм викладачів.

Успіхи учнів на конкурсах різних рівнів сприяють підвищенню престижу шкіл та мотивують інших учнів до досягнення високих результатів.

Дитячі музичні школи Тульчинської громади демонструють позитивну динаміку розвитку, збільшуючи свій контингент та розширюючи освітні можливості для учнів. Доцільно продовжувати розвиток програм додаткових освітніх послуг, враховуючи високий попит та їхню ефективність у розвитку музичних здібностей дітей. Підтримування та розширювання матеріально-технічної бази шкіл забезпечуватиме високу якість навчального процесу з урахуванням зростання кількості учнів. Варто залучати кваліфікованих педагогів та впроваджувати сучасні методики навчання для підтримки високого рівня музичної освіти.

Для посилення матеріально-технічного забезпечення дитячих музичних шкіл у період 2022-2023 рр. проведено ремонти покрівель та облаштовано укриття, встановлено пандус, відремонтовано блискавкозахист, придбано піаніно [1-2].

Поліпшення матеріально-технічної бази сприяє створенню безпечних та комфортних умов для навчання та роботи, що є особливо важливим в умовах воєнного стану.

З початком повномасштабного вторгнення Російської Федерації на територію України працівники закладів культури Тульчинської територіальної громади активно включилися в волонтерський рух, демонструючи високий рівень громадянської свідомості та патріотизму. Вони не лише продовжували виконувати свої професійні обов'язки в умовах воєнного стану, але й спрямували свої зусилля на підтримку Збройних Сил України та внутрішньо переміщених осіб. Заклади культури стали центрами волонтерської діяльності: у КЗ «Центр культури і дозвілля» розмістився волонтерський центр «Волонтерська сотня Тульчинщини», працівники якого організували 42 благодійні заходи та зібрали понад 650 тисяч гривень для підтримки українських воїнів.

Бібліотечні працівники та співробітники музеїв долучилися до плетіння маскувальних сіток, виготовлення окопних свічок, збору теплих речей та продуктів харчування. Вони також активно працювали з внутрішньо переміщеними особами, надаючи їм інформаційну та психологічну підтримку, створюючи комфортні умови для роботи та відпочинку. Викладачі музичних шкіл збирали кошти та матеріальну допомогу для воїнів, організовували концерти на підтримку ЗСУ. Ця масштабна волонтерська діяльність працівників закладів культури не лише підсилює обороноздатність країни, але й сприяє консолідації суспільства та підвищенню морального духу громади в цей складний час.

До плетіння маскувальних сіток залучалися не лише працівники, але й місцеві жителі та внутрішньо переміщені особи, що підкреслює згуртованість громади. Виготовлені окопні свічки та консервація допомагали військовим у побутових умовах, особливо в холодну пору року.

Таблиця 3.14.

Волонтерська робота працівників закладів культури [1-2]

Напрямок волонтерської діяльності	Опис діяльності
Плетіння маскувальних сіток для ЗСУ	Працівники закладів культури активно долучилися до плетіння маскувальних сіток, які передавалися військовим для маскуванню техніки та позицій на передовій.
Збір та виготовлення продуктів харчування, консервації, окопних свічок	Організовано збір продуктів харчування, виготовлення домашньої консервації та окопних свічок, які відправлялися військовим на фронт для покращення їх побуту.
Організація благодійних акцій та концертів на підтримку ЗСУ	Проведено низку благодійних заходів, акцій та концертів з метою збору коштів та підтримки морального духу як військових, так і цивільного населення.
Збір коштів для потреб армії	У 2023 році зібрано понад 650 тис. грн, які були спрямовані на придбання необхідного обладнання, техніки та засобів для Збройних Сил України.

Волонтерська діяльність закладів культури демонструє їх соціальну відповідальність та активну громадянську позицію. Це сприяє зміцненню авторитету закладів у громаді та підвищує їх значення як соціально-культурних центрів. Волонтерська діяльність сприяє консолідації громади, підвищенню її стійкості та здатності протистояти викликам воєнного часу.

Заклади культури Тульчинської територіальної громади демонструють стійкість та ефективність в умовах сучасних викликів. Вони залишаються осередками культурного життя, зберігають та примножують культурну спадщину, сприяють розвитку творчого потенціалу населення. Подальший розвиток та підтримка цих закладів є важливим завданням для забезпечення культурного процвітання громади.

3.2. Рекомендації для вдосконалення роботи закладів культури Тульчинської громади

В умовах військового стану та актуальних викликів, які постали перед Україною, особливої ваги набуває роль закладів культури в підтримці морального духу населення, збереженні національної ідентичності та інтеграції ВПО у нові

громади. Тульчинська громада, як і багато інших, стикається з низкою проблем та викликів у сфері культури, які потребують негайного вирішення та стратегічного планування для забезпечення стійкого розвитку культурного середовища. Цей науковий текст спрямований на детальний аналіз поточної ситуації та надання рекомендацій для подальшого вдосконалення роботи закладів культури Тульчинської громади в умовах війни.

Аналіз роботи закладів культури Тульчинської громади у 2022-2023 роках свідчить про значні успіхи в організації культурно-масових заходів, залученні населення до культурного життя та підтримці волонтерського руху. Проте, існують проблеми, які перешкоджають повноцінному функціонуванню закладів культури та реалізації їхнього потенціалу.

Заклади культури громади мають обмежений доступ до сучасних технологій та обладнання. У 2023 році було придбано лише 16 комп'ютерів і 8 одиниць копіювальної техніки для 55 закладів, що є недостатнім для забезпечення повноцінної роботи в сучасних умовах [1; 2]. Багато приміщень потребують капітального ремонту, а проведені поточні ремонти лише частково вирішують проблему. Також відсутність сучасних мультимедійних систем обмежує можливості проведення інтерактивних заходів та впровадження нових форм роботи.

Військовий стан накладає обмеження на проведення масових заходів, особливо з великим скупченням людей. Це вимагає від закладів культури адаптації до нових умов, впровадження онлайн-заходів та розробки безпечних форматів проведення культурних подій.

У громаді значно зросла кількість внутрішньо переміщених осіб, які потребують підтримки та інтеграції в місцеве суспільство. Заклади культури мають відігравати ключову роль у цьому процесі, пропонуючи програми та заходи, спрямовані на соціалізацію та психологічну підтримку ВПО.

Фінансування закладів культури залишається на недостатньому рівні, що обмежує можливості їх розвитку. Незважаючи на активну участь у волонтерській діяльності та організації благодійних заходів, доходи від платних послуг не

покривають потреб у оновленні матеріально-технічної бази та проведенні капітальних ремонтів.

На основі аналізу актуальних викликів та потреб Тульчинської громади пропонуються такі рекомендації для підвищення ефективності роботи закладів культури: покращення матеріально-технічної бази; розробка програми капітальних ремонтів з акцентом на енергоефективність; вдосконалення та розширення онлайн-діяльності, інтеграція внутрішньо переміщених осіб у культурне життя громади; розвиток національно-патріотичних програм; розширення фінансової бази через грантове фінансування та платні послуги; глобальна інтеграція та міжнародна співпраця; підвищення кваліфікації та професійного розвитку персоналу; психологічна підтримка населення через мистецтво; створення програм цифровізації культурних установ [80].

Покращення матеріально-технічної бази передбачає оснащення сучасною технікою. Рекомендовано забезпечити заклади культури сучасними комп'ютерами, мультимедійними системами, проекторами та іншою необхідною технікою. Це дозволить розширити можливості проведення заходів, впровадити інтерактивні форми роботи та покращити якість надання послуг. Сучасна техніка є необхідною для реалізації інноваційних проєктів, проведення онлайн-заходів та дистанційної роботи з аудиторією. Інвестиції в технічне оснащення сприятимуть підвищенню привабливості закладів культури, особливо серед молоді, яка активно використовує цифрові технології. Підвищення технічного рівня закладів культури призведе до збільшення кількості відвідувачів, розширення аудиторії та підвищення доходів від платних послуг.

Варто розробити довгострокову програму капітальних ремонтів закладів культури, передбачивши впровадження енергоефективних технологій (утеплення фасадів, заміна вікон на енергоефективні, встановлення LED-освітлення тощо). Енергоефективність дозволить знизити витрати на комунальні послуги, що є особливо актуальним в умовах зростання цін на енергоносії. Крім того, комфортні умови в приміщеннях сприятимуть збільшенню відвідуваності та проведенню заходів протягом всього року. Зниження експлуатаційних витрат

дозволить перенаправити зекономлені кошти на розвиток програмної діяльності та матеріально-технічне забезпечення.

Рекомендовано розробити єдину цифрову платформу для організації онлайн-заходів, яка включатиме бібліотеку відеоматеріалів, розклад заходів, можливість реєстрації та інтерактивні опції для відвідувачів. Єдина платформа спростить доступ до культурних продуктів громади, зробить їх більш доступними для широкої аудиторії, включаючи ВПО та мешканців віддалених сіл. Підвищення цифрової присутності закладів культури збільшить їхню впізнаваність, дозволить залучити нових користувачів та потенційних партнерів.

Розширення онлайн-послуг може передбачати наприклад, те що бібліотеки надаватимуть доступ до електронних книг, аудіокниг, організовуватимуть віртуальні читання, клуби за інтересами, вебінари та майстер-класи. Онлайн-послуги дозволять охопити ширшу аудиторію, зокрема тих, хто не може фізично відвідати заклад через відстань або безпекові обмеження. Розширення спектру онлайн-послуг сприятиме підвищенню лояльності користувачів та зміцненню позицій закладів культури в цифровому просторі [81].

Рекомендовано організувати інтеграційні вечори, де ВПО можуть знайомитися з культурою регіону, презентувати свої традиції, обмінюватися досвідом. Такі заходи сприятимуть взаєморозумінню, соціальній згуртованості та зменшенню напруженості між місцевим населенням та ВПО. Підвищення рівня інтеграції ВПО призведе до зміцнення громади, активнішої участі ВПО у суспільному житті та розвитку нових культурних проєктів.

Організація спеціальних творчих гуртків, секцій та майстер-класів для дітей ВПО сприятиме їхній адаптації та соціалізації. Залучення дітей до творчої діяльності допомагає зменшити психологічний стрес, сприяє розвитку талантів та інтеграції в нове середовище. Активна робота з дітьми ВПО покращить психологічний клімат у громадах, сприятиме виявленню та розвитку творчих здібностей дітей.

Доцільно розвивати національно-патріотичні програми, створювати постійно діючі виставки. Наприклад, у Музеї Героїв Чорнобиля можна створити

інтерактивні стенди, які будуть цікаві молоді та допоможуть глибше усвідомити історичні події. Інтерактивні виставки роблять інформацію більш доступною та зрозумілою, сприяють залученню молоді до вивчення історії та формуванню патріотичних почуттів. Підвищення інтересу до історико-культурної спадщини, зростання відвідуваності музеїв, формування активної громадянської позиції у молоді [79].

Створення мобільних додатків з аудіогідами, картами та інтерактивними завданнями дозволить проводити цифрові екскурсії по музеях та пам'ятках громади. Сучасні технології залучають молоде покоління, роблять екскурсії більш цікавими та доступними. Збільшення кількості відвідувачів, особливо серед молоді та туристів, підвищення престижу громади як культурного центру.

Активна участь у міжнародних та національних програмах фінансування, грантових конкурсах дозволить залучити додаткові кошти на розвиток закладів культури. Багато міжнародних організацій підтримують культурні ініціативи, особливо в умовах війни, спрямовані на збереження культурної спадщини та підтримку населення. Отримання грантів дозволить реалізувати масштабні проекти, оновити матеріально-технічну базу та впровадити нові програми.

Розширення спектру платних послуг пропонується реалізувати через організацію лекцій, майстер-класів, кінопоказів, прокат реквізиту, продаж сувенірної продукції тощо. Додаткові платні послуги підвищать фінансову стійкість закладів культури, дозволять залучити нову аудиторію та задовольнити різноманітні потреби населення. Збільшення доходів від платних послуг, покращення фінансового становища закладів культури.

Організація обмінів для співробітників закладів культури, участь у міжнародних проектах та фестивалях сприяє обміну досвідом, впровадженню кращих практик, підвищенню професійного рівня працівників. Підвищення якості культурних послуг, зміцнення іміджу громади на міжнародному рівні, залучення туристів.

Організація фестивалів з участю зарубіжних колективів та митців сприятиме культурному обміну, підвищуватиме туристичну привабливість

регіону, підтримують економічний розвиток. Зростання туристичного потоку, розвиток місцевої економіки, підвищення культурного рівня населення стануть обов'язковим результатом цієї роботи.

Організація навчань для працівників закладів культури з використання сучасних цифрових технологій, онлайн-інструментів та соціальних мереж дозволить ефективніше впроваджувати онлайн-послуги, працювати з молоддю та дистанційною аудиторією. Результатом стануть покращення якості надання послуг, збільшення аудиторії, підвищення ефективності роботи закладів.

Навчання працівників навичкам проєктного менеджменту, фандрайзингу, організації заходів та роботи з грантами сприятиме ефективнішому управлінню закладами, залученню додаткових ресурсів та успішній реалізації проєктів. У перспективі це сприятиме підвищенню професійного рівня працівників, успішному впровадженню інноваційних проєктів, покращенню фінансового стану закладів культури.

Психологічна підтримка населення через мистецтво може проходити у формі організації арт-терапевтичних заходів, зокрема це може бути проведення майстер-класів, творчих занять, виставок, які спрямовані на психологічну підтримку населення, особливо дітей та ВПО. Мистецтво є потужним засобом подолання стресу, сприяє емоційному вираженню та стабілізації психологічного стану [89].

Створення програм цифровізації культурних установ можна здійснювати через впровадження систем електронного обліку фондів. Результатом стануть оцифровані музейні та бібліотечні фонди, електронні каталоги та бази даних. Це сприятиме збереженню культурної спадщини, спрощенню доступу до інформації та ефективнішому управлінню фондами.

Створення 3D-турів по музеях, віртуальних виставок, доступних онлайн дозволить популяризувати культурні об'єкти серед міжнародної аудиторії, особливо в умовах обмеженого фізичного доступу. Це сприятиме збільшенню впізнаваності закладів культури, залученню нових аудиторій, зокрема молоді та закордонних відвідувачів.

Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме вдосконаленню роботи закладів культури Тульчинської громади, підвищенню їхньої ефективності та стійкості в умовах війни. Інтеграція сучасних технологій, розвиток онлайн-послуг, активна робота з ВПО, залучення додаткових фінансових ресурсів та підвищення професійного рівня персоналу дозволять закладам культури не лише зберегти, але й примножити свій потенціал. Це, в свою чергу, сприятиме консолідації громади, підтримці морального духу населення та збереженню національної ідентичності в цей складний період.

3.3 Перспективи міжнародної співпраці у відновленні та розвитку закладів культури Тульчинської громади

У контексті сучасних викликів, зумовлених військовими діями на території України, особливої актуальності набуває питання збереження та розвитку культурної спадщини регіонів. Заклади культури відіграють ключову роль у підтримці національної ідентичності, формуванні громадянського суспільства та інтеграції внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Тульчинська громада, багата на культурні традиції та ініціативи, стикається з низкою проблем, які потребують вирішення. У цьому контексті міжнародна співпраця може стати потужним інструментом для відновлення та розвитку закладів культури громади.

Війна призвела до значних руйнувань інфраструктури, зокрема культурних об'єктів. Недостатнє фінансування, знищення матеріально-технічної бази та необхідність інтеграції ВПО ставлять перед громадою складні завдання. Міжнародна співпраця може надати необхідні ресурси, досвід та підтримку для подолання цих викликів. Вивчення перспектив міжнародної співпраці є стратегічно важливим для забезпечення сталого розвитку культурної сфери Тульчинської громади [81].

Метою цього підрозділу кваліфікаційної роботи є аналіз можливостей та перспектив міжнародної співпраці у відновленні та розвитку закладів культури

Тульчинської громади, а також розробка рекомендацій для ефективної реалізації міжнародних проектів у цій сфері.

Основними викликами та проблемами для закладів культури Тульчинської громади в контексті розвитку міжнародної співпраці є недостатнє матеріально-технічне забезпечення, загрози пошкодження та руйнування об'єктів культури, інтеграція внутрішньо переміщених осіб, обмежені фінансові ресурси.

Багато закладів культури Тульчинської громади потребують оновлення матеріально-технічної бази. Обладнання застаріле, приміщення потребують ремонту, відсутні сучасні технології для проведення інтерактивних та онлайн-заходів.

Внаслідок військових дій культурні об'єкти будь-коли можуть зазнати пошкоджень або були зруйновані. Це вимагатиме проведення реставраційних робіт та відновлення інфраструктури.

Значна кількість ВПО потребує соціальної та культурної інтеграції. Заклади культури можуть стати платформою для цього процесу, але для цього необхідні ресурси та спеціальні програми.

Місцевий бюджет не в змозі повністю забезпечити потреби закладів культури. Необхідно шукати альтернативні джерела фінансування, зокрема через міжнародну підтримку.

Міжнародна співпраця може стати каталізатором для відновлення та розвитку закладів культури Тульчинської громади [79]. Вона сприяє:

- 1) залученню фінансових ресурсів через гранти, програми міжнародної допомоги та партнерські проекти.
- 2) обміну досвідом з іноземними партнерами, які мають успішні практики відновлення культурної інфраструктури.
- 3) реалізації спільних програм у сфері культури, освіти та мистецтва.
- 4) популяризації української культури на міжнародному рівні.

Серед можливостей та напрямів міжнародної співпраці основним вікном є участь у міжнародних грантових програмах, співпраця з міжнародними

організаціями та інституціями, організація спільних культурних проектів та заходів та цифровізація культурних послуг.

Європейський Союз та міжнародні організації пропонують низку програм, спрямованих на підтримку культури та мистецтва, зокрема: Creative Europe, UNESCO Heritage Grants, Horizon Europe [80].

Creative Europe – програма ЄС, спрямована на підтримку культурних та креативних секторів. Може фінансувати проекти з реконструкції, проведення культурних подій, розвиток міжкультурного діалогу.

UNESCO Heritage Grants надає гранти на охорону та збереження культурної спадщини, включаючи реставрацію пам'яток, навчання персоналу.

Horizon Europe – програма ЄС з досліджень та інновацій, яка підтримує проекти з цифровізації культури та впровадження інноваційних технологій.

Участь у цих програмах дозволить залучити значні фінансові ресурси для відновлення закладів культури, оновлення обладнання та впровадження сучасних технологій.

Отримання грантів сприятиме прискоренню відновлення інфраструктури, покращенню якості культурних послуг та підвищенню престижу громади на національному та міжнародному рівнях.

Співпраця з міжнародними організаціями та інституціями може передбачати партнерство з музеями та бібліотеками Європи і США, а також співпрацю з ICOM (International Council of Museums).

Партнерство з музеями та бібліотеками Європи і США виявляється в обміні виставками, організація спільних заходів, обмін досвідом та експертами.

Співпраця з ICOM (International Council of Museums) – участь у тренінгах, семінарах, доступ до міжнародної мережі професіоналів у сфері музеєзнавства.

Така співпраця сприятиме професійному розвитку працівників закладів культури, впровадженню кращих світових практик та підвищенню якості послуг.

Підвищення кваліфікації персоналу, впровадження нових методів роботи, зростання відвідуваності закладів культури.

Організація спільних культурних проєктів та заходів відбувається через міжнародні фестивалі та конкурси, освітні програми та курси.

Міжнародні фестивалі та конкурси – проведення заходів за участі іноземних колективів та митців.

Освітні програми та курси можуть проводитися із залученням іноземних фахівців для проведення майстер-класів, лекцій, воркшопів.

Спільні проєкти сприяють культурному обміну, підвищують туристичну привабливість регіону, стимулюють розвиток місцевої економіки. Перспективою розвитку цієї діяльності є збільшення туристичного потоку, підвищення культурного рівня населення, покращення міжнародного іміджу громади.

Цифровізація культурних послуг – це запуск онлайн-платформ та співпраця з ІТ-компаніями та стартапами.

Запуск онлайн-платформ: створення віртуальних турів по музеях, доступ до цифрових бібліотек, інтерактивні екскурсії.

Співпраця з ІТ-компаніями та стартапами: впровадження інноваційних технологій у сфері культури.

Цифровізація дозволить залучити ширшу аудиторію, включаючи іноземних відвідувачів, зробить культурні послуги більш доступними, що також розширить аудиторії, зокрема за межами країни, підвищення інтересу молоді до культури, зростання доходів від платних послуг.

Таблиця 3.15.

Можливості фінансування міжнародними програмами [79-81]

Програма	Мета	Очікувані результати	Приклади успішної участі
Creative Europe	Підтримка культурних ініціатив	Фінансування реконструкції, проведення подій	Польща: фестиваль «Культура без кордонів»
UNESCO Heritage Grants	Охорона культурної спадщини	Відновлення пам'яток, навчання персоналу	Грузія: реставрація музеїв
Horizon Europe	Інновації в культурі	Цифровізація закладів культури	Іспанія: цифрова бібліотека

Залучення грантів та міжнародних інвестицій дозволить вирішити проблему недостатнього фінансування, забезпечити відновлення та розвиток закладів культури.

Співпраця з іноземними партнерами сприятиме обміну знаннями, навичками та досвідом, що підвищить якість культурних послуг.

Спільні культурні заходи з участю іноземних експертів допоможуть інтегрувати ВПО, сприятимуть соціальній згуртованості громади.

Активна участь у міжнародних проектах підвищить престиж Тульчинської громади, сприятиме популяризації української культури за кордоном.

Для ефективної реалізації міжнародної співпраці необхідно першочергово розробити стратегію міжнародної співпраці, створити відділу залучення грантів та партнерських зв'язків, активізувати участь у міжнародних заходах, інтегрувати ВПО через культурні проекти, популяризувати успішні проекти.

Необхідно створити комплексну стратегію, яка визначатиме пріоритетні напрями розвитку, потенційних партнерів, джерела фінансування та очікувані результати. Стратегічне планування забезпечить системність підходу, підвищить шанси на успішну реалізацію проектів.

При відділі культури громади доцільно створити спеціалізований відділ або призначити відповідальних осіб, які займатимуться пошуком грантів, підготовкою проектних заявок, встановленням контактів з іноземними партнерами. Професійний підхід до фандрайзингу та партнерства підвищить ефективність залучення ресурсів [80].

Представники громади повинні брати участь у міжнародних форумах, конференціях, семінарах, де вони можуть презентувати свої проекти, встановлювати контакти, обмінюватися досвідом. Пряма комунікація з потенційними партнерами та донорами підвищує шанси на успішну співпрацю.

Розробка спеціальних програм та заходів для ВПО з залученням іноземних експертів сприятиме їхній соціальній адаптації та інтеграції. Показуючи успішні кейси інтеграції ВПО, громада може привернути увагу міжнародних організацій та отримати додаткову підтримку.

Активне висвітлення реалізованих проєктів у ЗМІ, соціальних мережах, на міжнародних платформах підвищить впізнаваність громади, сприятиме залученню нових партнерів. Успішні приклади є найкращою рекламою та демонструють спроможність громади ефективно реалізовувати проєкти.

Прогнозованими результатами міжнародної співпраці є відновлення та модернізація закладів культури, підвищення якості культурних послуг, соціальна згуртованість та інтеграція ВПО, підвищення туристичної привабливості, зміцнення міжнародного іміджу [2].

Завдяки залученому фінансуванню та співпраці з іноземними партнерами очікується реконструкція приміщень, оновлення обладнання, впровадження сучасних технологій.

Обмін досвідом та навчання персоналу сприятиме впровадженню нових методів роботи, підвищенню професійного рівня працівників.

Культурні проєкти сприятимуть об'єднанню громади, подоланню соціальної напруженості, підтримці психологічного стану населення.

Міжнародні фестивалі, виставки та інші заходи залучать туристів, сприятимуть розвитку місцевого бізнесу, зростанню доходів громади.

Активна участь у міжнародних проєктах підвищить авторитет громади на міжнародній арені, відкриє нові можливості для співпраці.

Міжнародна співпраця відкриває широкі перспективи для відновлення та розвитку закладів культури Тульчинської громади. Залучення фінансування, обмін досвідом, впровадження інновацій сприятимуть не лише збереженню культурної спадщини, але й створенню нових можливостей для громади в умовах сучасних викликів. Реалізація запропонованих рекомендацій потребує активної позиції місцевої влади, професійного підходу до управління проєктами та відкритості до нових форм співпраці.

Висновок до розділу III

1. Заклади культури Тульчинської громади успішно адаптувалися до викликів військової агресії, впроваджуючи інноваційні форми роботи та модернізуючи матеріально-технічну базу. Громада інвестувала значні ресурси у закупівлю сучасного обладнання, облаштування укриттів та розширення інтернет-доступу. Це дозволило не лише забезпечити безпеку відвідувачів та працівників, але й підтримати безперервність культурного життя в умовах кризи.

2. Через постійні повітряні тривоги та небезпеку масових зібрань, заклади культури переорієнтувалися на проведення камерних заходів у безпечних приміщеннях та активно використовували онлайн-платформи. Організація віртуальних фестивалів, концертів та виставок дозволила зберегти контакт з аудиторією та підтримати моральний дух громади.

3. Заклади культури стали важливими центрами підтримки ВПО, створюючи безпечний простір для відпочинку та розвитку. Організація майстер-класів, театральних вистав та ігрових зон сприяла психологічній реабілітації та соціальній інтеграції дітей і дорослих, що вимушено переїхали до громади.

4. У відповідь на військову агресію заклади культури посилили роботу з патріотичного виховання, проводячи тематичні заходи, літературні вечори та мистецькі акції на підтримку ЗСУ. Це сприяло формуванню національної свідомості, підвищенню патріотичного духу та згуртованості громади.

5. Інвестиції у оновлення матеріально-технічної бази, зокрема придбання акустичних систем та створення укриттів, дозволили підвищити якість культурних послуг та забезпечити безпеку учасників заходів. Однак існує потреба у подальшому покращенні технічного оснащення та ремонті приміщень, що вимагає розробки довгострокових програм та залучення додаткових ресурсів.

6. Для подальшого розвитку культурної сфери пропонується розширити цифрові можливості, зокрема створити єдину онлайн-платформу для заходів та доступу до електронних ресурсів. Важливим є розвиток адаптаційних програм для ВПО, залучення їх до культурного життя громади. Також рекомендується

активізувати міжнародну співпрацю, залучати грантове фінансування та розширювати спектр платних послуг.

7. Залучення до міжнародних програм та партнерств відкриває нові можливості для фінансування, обміну досвідом та реалізації спільних проєктів. Участь у програмах ЄС, співпраця з іноземними музеями та бібліотеками, організація стажувань та міжнародних фестивалів сприятимуть відновленню культурної інфраструктури та популяризації української культури на міжнародному рівні.

8. Підвищення кваліфікації персоналу через тренінги з цифрової грамотності, семінари з культурного менеджменту та обмін досвідом з міжнародними експертами є ключовим для ефективної роботи закладів культури. Це дозволить працівникам краще адаптуватися до сучасних вимог, залучати фінансування та успішно реалізовувати культурні проєкти.

9. Для сталого розвитку культурної сфери необхідно розробити стратегію, яка враховуватиме актуальні виклики та потреби громади. Це включає покращення матеріально-технічної бази, розширення цифрових послуг, інтеграцію ВПО, активізацію міжнародної співпраці та професійний розвиток персоналу. Комплексний підхід до планування сприятиме підвищенню ефективності закладів культури та їх ролі у відновленні та розвитку громади в умовах військової агресії.

ВИСНОВКИ

Проведене магістерське дослідження діяльності закладів культури Тульчинської громади в умовах військової агресії дозволяє зробити висновок, що культура є важливим інструментом підтримки суспільства. Інноваційні підходи та міжнародна співпраця сприяють не лише збереженню, а й розвитку культурної сфери у післявоєнний період.

1. У 2023 році діяльність закладів культури поступово повернулася до стабільності. Збільшилася кількість заходів, відвідуваність і фінансування. Це стало можливим завдяки активному залученню грантів і підтримці з боку міжнародних організацій. Така тенденція свідчить про ефективність впроваджених рішень.

В умовах загрози знищення культурних цінностей заклади культури громади проводять значну роботу з їх збереження. Було ініційовано евакуацію найбільш цінних експонатів, а також їх оцифрування. Бібліотеки створили електронні каталоги, а музеї – цифрові архіви. Така діяльність дозволила не лише зберегти культурну спадщину, але й зробити її доступною для ширшої аудиторії. Одним із ключових напрямів роботи закладів культури стало формування патріотичної свідомості серед населення. Проведення заходів, присвячених національним святкам, літературно-музичних вечорів, присвячених героям України, сприяло зміцненню національної ідентичності. Особливу увагу приділяли молоді, організовуючи для них квести та інтерактивні виставки.

2. У відповідь на виклики війни заклади культури громади впровадили інноваційні форми роботи, такі як цифрові технології для організації заходів. Зокрема, проведення онлайн-виставок і віртуальних концертів дозволило продовжувати культурну діяльність без ризику для відвідувачів. Бібліотеки започаткували електронні читальні зали, а музеї – віртуальні екскурсії. Такі нововведення не лише забезпечили доступ до культурного контенту, але й відкрили нові можливості для залучення молоді.

Заклади культури стали не лише майданчиками для творчості, але й осередками волонтерської діяльності. Вони організовували благодійні концерти, на яких збирали кошти для допомоги армії та постраждалим від війни. Зокрема, у клубах і бібліотеках діяли пункти збору гуманітарної допомоги, що сприяло мобілізації місцевих ресурсів. Це підкреслює здатність закладів культури виконувати багатофункціональну роль у громаді.

3. Заклади культури Тульчинської громади стали осередками підтримки та соціального згуртування, особливо в умовах військової агресії. Їх діяльність включала організацію масових заходів, що сприяли формуванню почуття спільності, підтримували моральний дух населення та посилювали національну ідентичність. Крім цього, вони стали платформами для обговорення соціально значущих тем і активного залучення громади до участі у суспільному житті. Зокрема, проведення культурно-патріотичних заходів забезпечувало стійкість суспільства та сприяло мобілізації на боротьбу з викликами сучасності.

Заклади культури Тульчинської громади успішно адаптувалися до умов війни, розробляючи нові форми роботи та реорганізовуючи свою діяльність. Впровадження онлайн-форматів дозволило зберегти культурну активність і забезпечити доступ до послуг навіть під час активних бойових дій. Важливим аспектом стало навчання персоналу новим навичкам, зокрема цифровій грамотності, що стало основою для проведення віртуальних концертів, майстер-класів та виставок. Така адаптивність продемонструвала високу гнучкість і здатність швидко реагувати на кризові обставини.

4. Запровадження нових освітніх ініціатив сприяло залученню молоді до культурного життя. Зокрема, запуск гуртків з цифрового мистецтва дозволив підвищити рівень творчого потенціалу молодого покоління. Навчальні програми стали більш інтерактивними, а використання сучасних методів викладання сприяло їх популярності.

Заклади культури взяли на себе важливу роль у підтримці ВПО, які потребували не лише матеріальної, а й соціально-психологічної допомоги. Організація спеціалізованих програм, таких як арт-терапія для дітей і дорослих,

майстер-класи з рукоділля та культурно-просвітницькі заходи, сприяла їхній інтеграції у громаду. Крім того, заклади культури створювали простори для неформального спілкування та адаптації, де переселенці могли поділитися своїми історіями та знайти підтримку серед місцевих мешканців.

5. Заклади культури відіграли важливу роль у підтримці місцевої економіки. Культурні заходи сприяли розвитку туризму та створенню нових робочих місць. Крім того, благодійні акції та фестивалі забезпечували додаткові надходження до місцевого бюджету.

Цифровізація стала важливим аспектом роботи закладів культури громади. Використання платформ для онлайн-заходів, створення електронних бібліотек і віртуальних турів дозволило розширити аудиторію та підвищити доступність послуг. Інвестиції у технічне забезпечення сприяли модернізації культурної інфраструктури.

6. Міжнародні партнери відіграли важливу роль у підтримці закладів культури громади. Участь у програмах, таких як Creative Europe, дозволила залучити фінансування на відновлення культурної інфраструктури. Крім того, обмін досвідом з європейськими колегами сприяв підвищенню професійного рівня працівників культури. Організація спільних виставок, фестивалів і конференцій дозволила представити місцеву культуру на міжнародному рівні, водночас залучаючи ресурси для розвитку.

Завдяки залученню міжнародної допомоги та підтримки громади вдалося розпочати роботи з відновлення культурної інфраструктури. Ремонт приміщень, оновлення обладнання та створення нових просторів для творчості стали важливими кроками у розвитку культури.

7. Управлінці культури Тульчинської громади продемонстрували здатність ефективно реагувати на виклики. Вони запровадили комплексні програми адаптації, спрямовані на підтримку культурної діяльності, інтеграцію ВПО та розвиток нових ініціатив. Це забезпечило стабільність у складний період. Досвід Тульчинської громади у впровадженні інновацій та адаптації до кризових умов може стати основою для формування національної стратегії розвитку

культури. Це підкреслює важливість гнучкості, інноваційності та підтримки культурної сфери у складні часи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Аналітична довідка про роботу закладів культури Тульчинської територіальної громади у 2022 році: додаток 1 до листа відділу культури, туризму та охорони культурної спадщини Тульчинської міської ради № 42 від 25.01.2023 року. 15 с.
2. Аналітична довідка про роботу закладів культури Тульчинської територіальної громади у 2023 році: додаток 1 до листа відділу культури, туризму та охорони культурної спадщини Тульчинської міської ради № 28 від 17.01.2024 року. 16 с.
3. Академічна протидія гібридним загрозам 610133-EPP-1-2019-1-FI-EPPKA2-SVNE-JP. Офіційний сайт проекту: URL: <https://warnerasmus.eu/ua/> (дата звернення: 04.11.2024).
4. Борисенко Д. В. Державна політика у сфері культури: її сутність та особливості реалізації. *Теорія та практика державного управління*. № 4(59). 2017. С. 123-131. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2017_4_19 (дата звернення: 04.11.2024).
5. Васюк Ю. А. Заклади культури як осередки мистецько-педагогічного виховання. *Імідж сучасного педагога*. 2014. № 10. С. 8-10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/isp_2014_10_3.
6. Виконавчий регламент Конвенції про захист культурних цінностей у випадку збройного конфлікту. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_721#Text (дата звернення: 04.11.2024).
7. Глосарій з гібридних загроз. / За ред. Гришко С.В. Харків : ХНУРЕ, 2024. 113 с. URL: <https://warn-erasmus.eu/ua/glossary/> (дата звернення 23.09.2024р.)
8. Гаазька конвенція про захист культурних цінностей у випадку збройного конфлікту 1954 року: Законодавство України. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_157.

9. Головач Н.М. Проектування в СКС: навчально-методичний комплекс. Київ: НАКККіМ, 2014. 42 с.
10. Дичковський С. І. Індустріальна спадщина в сучасних парадигмах інформаційного суспільства. *Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку. Культурологія*. 2020. Вип. 35. С. 180-190. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ukrk_2020_35_30 (дата звернення: 04.11.2024).
11. Добровольська В. В. Інформаційна діяльність закладів культури в спільнотах соціальних мереж. *Інформаційна діяльність, Документознавство, Бібліотекознавство: історія, сучасність, перспективи*: зб. матеріалів V Всеукраїнської наук.-практ. конф. аспірантів та студентів, (Київ, 23-24 травня. 2019 р.). НАКККіМ, 2019. С. 21-24.
12. Дуденко Т. В. Заклади культури як різновид неприбуткових організацій. *Право та інноваційне суспільство*. 2016. № 2. С. 60-67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pric_2016_2_11 (дата звернення: 04.11.2024).
13. Заклади культури в регіонах треба осучаснювати, а не закривати – МКІП. *Укрінформ*. Публікація від 17.09.2021. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-culture/3317162-zakladi-kulturi-v-regionah-treba-osucasnuvati-a-ne-zakrivati-mkip.html> (дата звернення: 04.11.2024).
14. Збірник нормативних документів з бібліотечної справи. Луцьк, 2009. 205 с.
15. Звіт про виконання плану роботи Міністерства культури та стратегічних комунікацій України за 2021 рік. URL: https://mcip.gov.ua/files/pdf/Звіт_щодо_стану_виконання_Плану_роботи_за_2021.pdf (дата звернення: 04.11.2024).
16. Ільганаєва В.О. Організація діяльності бібліотеки: навч. посібн. Х., 1998. 83 с.
17. Карлова В. В. Державне управління культурною сферою: регіональний рівень. *Державне управління та місцеве самоврядування*: Зб. наук пр. УАДУ. Харків: Харків. філ. УАДУ. 2001. Вип. 2. С. 77–80.
18. Кічурчак М. Особливості підприємницької діяльності в мистецькій сфері. *Регіональна економіка*. 2000. № 1. С.176-180.

- 19.Клейшмидт Ю. В. Державне регулювання доступу до електронних інформаційних ресурсів публічних закладів культури. *Теорія та практика державного управління*. 2019. Вип. 4. С. 131-135. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2019_4_19 (дата звернення: 04.11.2024).
- 20.Ключко Ю. Розвиток соціально-культурної сфери України в умовах ринкових відносин: пошук нових моделей. *Диференційне забезпечення керівництва*. 2006. № 4409. С. 1–27. (дата звернення: 04.11.2024).
- 21.Ключко Ю. М. Шляхи організації дозвілєвого спілкування молоді в процесі функціонування системи «клуб-бібліотека» (за матеріалами наукового дослідження). К. : Національна парламентська бібліотека України, 1998. 20 с.
- 22.Козаренко О. В., Пасічник В. П. Менеджмент соціокультурної діяльності: колект. монографія. Львів : Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка, 2018. 207 с.
- 23.Колтакова Н. Заклади культури як суб'єкти цілісної моделі освітнього округу. *Рідна школа*. 2013. № 7. С. 36-39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rsh_2013_7_10 (дата звернення: 04.11.2024).
- 24.Конвенція про охорону всесвітньої культурної і природної спадщини 1972 р. *Законодавство України*. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_089 (дата звернення: 04.11.2024).
- 25.Конвенція ЮНЕСКО 1970 року про заходи, спрямовані на заборону та запобігання незаконному вивезенню, ввезенню та передачі права власності на культурні цінності. *Законодавство України*. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_186. (дата звернення: 04.11.2024).
- 26.Конституція України від 28 червня 1996 року (із змінами та доповненнями, в редакції від 01.01.2020). *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-vp#Text>.
- 27.Копієвська О. Р. Культуротворчий потенціал закладів культури в Україні. *Культурнодозвілєва діяльність у сучасному світі* : колективна монографія. К. : Ліра-К, 2017. С. 156–165.

28. Король А. М. Формування готовності учнів музичних шкіл до творчої діяльності: автореф. дис... канд. пед. наук: 13.00.09. Кривий Ріг, 2002. 19 с.
29. Костенко Л. Й. Бібліотека інформаційного суспільства. *Бібл. вісн.* 2002. №3. С. 38-41.
30. Кравченко С., Цуріна І. Соціокультурна діяльність. К. : Національна парламентська бібліотека України, 2005. 67 с.
31. Культура і регіони: дайджест. Державний науково-методичний центр змісту культурно-мистецької освіти Міністерства культури та стратегічних комунікацій України. URL: <https://www.dnmczkmo.org.ua/dajdzhest-kultura-i-regiony/> (дата звернення: 21.09.2024).
32. Культурна політика в Україні. Аналітичний огляд (за ред. О. Гриценка). К.: УЦКД, 2007. 160 с.
33. Майже 70 закладів культури отримали гуманітарну допомогу від європейських країн – МКІП. *Укрінформ*. Публікація від 29.11.2022 <https://www.ukrinform.ua/rubric-culture/3624302-majze-70-zakladiv-kulturi-otrimali-gumanitarnu-dopomogu-vid-evropejskih-krain-mkip.html> (дата звернення: 04.11.2024).
34. Мартинишин Я. М. Мистецтво управління й освітні технології підготовки менеджерів соціокультурної діяльності. Біла Церква, 2018. 373 с.
35. Маслак В. І. Імідж бібліотеки: навч. посіб. Кременчук : Кременчуц. нац. ун-т ім. Михайла Остроградського, 2021. 357 с.
36. Міжнародний оперний open air фестиваль «OPERAFEST-TULCHYN». URL: <https://operafest.com.ua/> (дата звернення: 04.11.2024).
37. Міністерство культури та інформаційної політики: веб-сайт. URL: <https://mkip.gov.ua/> (дата звернення: 04.11.2024).
38. Міністерство культури та стратегічних комунікацій України: офіційний веб-сайт станом на 2024 р. URL: <https://mcsc.gov.ua/> (дата звернення: 04.11.2024).

39. Мироненко А. Ф., Нестеренко Л. М. Клубні установи в умовах оренди: досвід, проблеми, перспективи : інформ.-метод. зб. К. : Державна академія керівних кадрів культури і мистецтв, 2001. 34 с.
40. На відбудову культурної інфраструктури України потрібно \$7 мільярдів – МКІП. *Укрінформ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-culture/3699965-na-vidbudovu-kulturnoi-infrastrukturi-ukraini-potribno-100-milardiv-mkip.html> (дата звернення: 04.11.2024).
41. Настич Т. П. Державне регулювання функціонування закладів культури та мистецтва в Україні. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 1. С. 199-206. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2014_1_31 (дата звернення: 04.11.2024).
42. Начальник відділу культури, туризму та охорони культурної спадщини. Офіційний веб-сайт Тульчинської міської територіальної громади. URL: <https://tulchynska-gromada.gov.ua/nachalnik-viddilukulturi-turizmu-ta-ohoroni-kulturnoi-spadschini-14-57-10-12-12-2017/> (дата звернення: 04.11.2024).
43. Новини Міністерства культури та стратегічних комунікацій України про руйнування та пошкодження культурної інфраструктури. Режим доступу: <https://mcsc.gov.ua/news/?news-rubric=ruynuvannia-kulturnoi-infrastruktury>.
44. Петрова І.В. Проектування в соціально-культурній сфері: навчальний посібник. К.: Вид-во КНУКіМ, 2007. 372 с.
45. Петрова Л. Г. Бібліотека в умовах суспільно-економічних змін : монографія. Київ : Нац. парлам. б-ка України, 2003. 301 с.
46. Половіна О. Артосвіта : навч.-метод. посіб. Київ : Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2022. 554 с.
47. Поплавський М.М. Менеджер культури : підручник. К. : МП «Леся», 1996. 416 с.
48. Порядок формування базової мережі закладів культури : затв. постановою Каб. Міністрів України від 24.10.2012 №984 (в редакції від 04.12.2021). *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984-2012-%D0%BF#Text> (дата звернення: 04.11.2024).

49. Про бібліотеки і бібліотечну справу: Закон України від 27.01.1995 №32/95-ВР (в редакції від 01.01.2022). *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/32/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 04.11.2024).
50. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України № 64/2022 від 24.02.2022 року. *Законодавство України*. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022> (дата звернення: 04.11.2024).
51. Про внесення змін до деяких актів Кабінету Міністрів України щодо діяльності Міністерства культури та стратегічних комунікацій: Постанова КМУ від 23 березня 2020 р. № 231 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/231-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення 11.10.2024).
52. Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії: Закон України від 05.10.2000 р. № 2017-III у редакції від 04.05.2023. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2017-14#Text> (дата звернення: 04.11.2024).
53. Про діяльність закладів культури під час війни говорили на інформаційній сесії U-LEAD. *Децентралізація в Україні*: веб-сайт проєкту. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/14907> (дата звернення: 04.11.2024).
54. Про заходи щодо підтримки сфери культури, охорони культурної спадщини, розвитку креативних індустрій та туризму: Указ Президента України № 329/2020 від 18 серпня 2020 року. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/329/2020#Text> (дата звернення: 04.11.2024).
55. Про заходи щодо розвитку національної складової глобальної інформаційної мережі Інтернет та забезпечення широкого доступу до цієї мережі в Україні: Указ Президента України від 31 липня 2000 року №928/2000. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/928/2000#Text> (дата звернення: 04.11.2024).

56. Про інформацію: Закон України 2657-XII, чинний, редакція від 27.07.2023. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення: 04.11.2024).
57. Про культуру: Закон України № 2778-VI редакція від 06.10.2024. *Верховна Рада України*. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2778-17>. (дата звернення: 04.11.2024).
58. Про музеї та музейну справу: Закон України від 29.06.1995 № 249/95-ВР у редакції від 10.08.2024. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/249/95-вр>. (дата звернення: 04.11.2024).
59. Про обов'язковий примірник документів: Закон України від 9 квітня 1999 р. № 595-XIV. *Бібл. вісн.* 1999. №4. С.5–8. (дата звернення: 04.11.2024).
60. Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади: постанова КМУ від 10 вересня 2014 р. № 442. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/442-2014-%D0%BF#Text> (дата звернення: 04.11.2024).
61. Про охорону культурної спадщини: Закон України від 08.06.2000 № 1805-III у редакції від 02.10.2023. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-14> (дата звернення: 04.11.2024).
62. Про правовий режим воєнного стану: Закон України № 389-VIII від 12.05.2015 року в редакції від 27.07.2024 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19>.
63. Про схвалення Стратегії розвитку бібліотечної справи на період до 2025 року «Якісні зміни бібліотек для забезпечення сталого розвитку України» [Електронний ресурс]: Розпорядження КМУ. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/219-2016-%D1%80> (дата звернення: 04.11.2024).
64. Про схвалення Довгострокової стратегії розвитку української культури - стратегії реформ. Розпорядження Кабінету Міністрів України; Стратегія від 01.02.2016 № 119-р. *Верховна Рада України. Законодавство України*.

- URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/119-2016-%D1%80#Text> (дата звернення: 15.10.2024).
65. Пукач О. О. Вдосконалення системи фінансування закладів культури і мистецтва в Україні. *Економіка. Фінанси. Право*. 2013. № 11. С. 32-35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esfipr_2013_11_11 (дата звернення: 04.11.2024).
66. Рабаданова Л. В. Соціокультурна діяльність бібліотек України для юнацтва, молоді: сучасні форми бібліотечно-інформаційного сервісу : метод. матеріали. Київ : Держ. б-ка України для юнацтва, 2018. 37 с.
67. Рева Т. С. Гібридні загрози та гібридні війни: сутність та аспекти взаємодії. *Вісник Львівського університету. Філософсько-політологічні студії: зб. наук. праць*. Львів, 2022. № 40. С. 186-191. URL: http://fps-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/40_2022/24.pdf (дата звернення: 04.11.2024).
68. Ремешило-Рибчинська О. І. Середовищні музеї як засіб музеєфікації містобудівної спадщини. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Архітектура. 2016. № 856. С. 23-29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPARX_2016_856_5 (дата звернення: 04.11.2024).
69. Ростовська В. І. Формування професійної компетентності заступника директора з навчально-виховної роботи: управління процесом формування в системі методичної роботи району, кваліметрична модель професійної діяльності заступника директора з навчально-виховної роботи : посібник. Х. : Основа, 2008. 128 с.
70. Сергеев В. В. Напрями вдосконалення діяльності закладів культури в умовах інноваційного й інформаційного розвитку держави. *Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво*. 2013. № 1. С. 55-59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2013_1_13 (дата звернення: 04.11.2024).
71. Скрипник Є. М. Управління закладами культури та мистецтв: метод. посіб. Чернівці : Рута, 2015. 127 с.
72. Соціально-психологічні аспекти професійної діяльності фахівця соціокультурної сфери. Київ : КНУКІМ, 2019. 333 с.

73. Соціокультурний менеджмент: історія, теорія та сучасні практики : хрестоматія для студентів освітнього рівня «Магістр» спеціальності 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності» (уклад.: О. Р. Копієвська, Н. О. Шевченко). Київ : НАКККиМ, 2019. 342 с.
74. Стратегія людського розвитку: Указ Президента України від 2 червня 2021 року № 225/2021 про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року. . *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/225/2021#Text> (дата звернення: 04.11.2024).
75. Сучасний менеджмент у питаннях і відповідях: навч. пос. за заг. ред. Балашова А. М., Мошека Г. Є. К. : Алерта, 2018. 620 с.
76. Тітов А. Г. Культура: пошуки і творення (з досвіду роботи аматорських колективів та закладів культури Хмельниччини). Хмельницький : Управління культури Хмельницької обласної держ. адміністрації, 2000. 52 с.
77. Тинка Б. Путівник по Одесі: історія, музеї, театри, прогулянки містом, готелі, ресторани, кафе. Харків : Фоліо, 2020. 140 с.
78. Третьякова К.В. Адаптація закладів культури до умов воєнного стану: виклики та інноваційні рішення Тульчинської громади. *Культура і мистецтво: сучасний науковий вимір*: програма VIII Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених, аспірантів та магістрантів (НАКККиМ м. Київ, 07.11.2024). Київ: НАКККиМ, 2024. С. 163-165.
79. Третьякова К.В. Аналіз діяльності закладів культури Тульчинської громади після відновлення роботи в умовах євроінтеграції та повномасштабного вторгнення РФ. *Євроінтеграційні процеси в сучасній Україні: освітній і культурно-мистецький вимір*: XX Міжнародна науково-практична конференція, 21-22 листопада 2024 р. Рівненський державний гуманітарний університет (у друці).

80. Третякова К.В. Діяльність бібліотечних установ Тульчинської громади після відновлення роботи в умовах євроінтеграції та повномасштабного вторгнення РФ. *Бібліотека, книга та медіа в сучасній культурі*: програма X Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції (11 листопада 2024 р., Київський столичний університет ім. Бориса Грінченка). URL: https://drive.google.com/file/d/1hSs7_rpDPDZubqfGL1J5bCti5I8E_4J_/view?usp=sharing.
81. Третякова К.В. Функціонування закладів культури в умовах блекаутів енергосистеми України: досвід Тульчинської громади під час військової агресії РФ *Студії з інформаційної науки, соціальних комунікацій та філології в сучасному світі*: Зб. матеріалів II Всеукраїнської науково-практичної конференції (упор. Ю.О. Демидова). Київ, 24 жовтня 2024 р. Київ: МДУ, 2024. С. 121-122.
82. Тульчинська дитяча музична школа: Facebook-сторінка. URL: <https://www.facebook.com/groups/259954515497431/>
83. Тульчинська Публічна бібліотека: блог. URL: <https://tulchlb.blogspot.com/>.
84. Тульчинська районна бібліотека для дітей. URL: <https://www.facebook.com/groups/357338474740730>
85. Тульчинський краєзнавчий музей: Facebook-сторінка. URL: <https://www.facebook.com/profile.php?id=100057577024288>.
86. Тульчинський районний будинок культури: сайт Вінницького обласного центру народної творчості URL: <https://www.vocnt.org.ua/budkult/tulchin>.
87. Тульчинський фаховий коледж культури: офіційний сайт. URL: <https://uatkk.net/>.
88. Турчин Т. М. Теоретико-методичні засади модернізації початкової музичної освіти в Україні: дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.02. Київ: Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова, 2014. 521 арк.
89. Центр культури і дозвілля Тульчинської міської ради: Facebook-сторінка. URL: <https://www.facebook.com/p/Центр-культури-і-дозвілля-Тульчинської-міської-ради-100057482686924/>

- 90.Цифрова скарбниця: Національна Електронна Бібліотека (НЕБ). *Міністерство культури та стратегічних комунікацій України*. URL: <https://mcsc.gov.ua/news/czyfrova-skarbnyczya-naczionalna-elektronna-biblioteka-neb/> (дата звернення: 11.09.2024).
- 91.Через російську агресію в Україні постраждали 1702 об'єкти культурної інфраструктури. *Міністерство культури та стратегічних комунікацій України*. URL: <https://mcip.gov.ua/news/cherez-rosijsku-agresiyu-v-ukrayini-postrazhdaly-1702-obyekty-kulturnoyi-infrastruktury/> (дата звернення: 09.10.2024).
- 92.Чмільова С. В. Діяльність закладів культури в українському селі в 90-х роках ХХ ст. - на початку ХХІ ст. (за матеріалами Черкаської області): дис. ... канд. іст. наук : 07.00.01. Черкаси, 2013. 237 арк.
- 93.Щербина-Яковлева О. Ю., Світайло Н. Д., Клочко М. О., Щербина А. М. Менеджмент соціокультурної діяльності як напрям наукового та технологічного знання. Частина 1. Дидактика, логіка, методологія. Підручник. Суми : Репозитарій СумДУ, 2018. 207 с. URL: https://ppst.sumdu.edu.ua/images/pdf/Shcherbyna-Yakovleva_sotsiokulturna_diiialnist.pdf (дата звернення: 04.11.2024).
- 94.Яроміч С. А. Менеджмент у сфері культури : навчальний посібник. Кн. 1. Одеса : Центр практичного менеджменту культури, 2006. 274 с.
- 95.Cwi David, Lyall Katharine. Economic Impacts of Arts and Cultural Institutions: A Model for Assessment and a Case Study in Baltimore : a Report 6 Research Division report. *United States National Endowment for the Arts Research Division Report*. 6. National Endowment for the Arts, 1977. 90 p.
- 96.Damaged cultural sites in Ukraine verified by UNESCO. Official UNESCO website. URL: <https://www.unesco.org/en/articles/damaged-cultural-sites-ukraine-verified-unesco>. (accessed 20.10.2024).
- 97.Milton A.C. Art as an Institution. *American Sociological Review*, vol. 33, no. 3, 1968, pp. 383–97. URL: <https://doi.org/10.2307/2091913>.

98. Vovkun V. Soc-Realism as the Principle of the Soviet Mass Culture. *National Academy of Managerial Staff of Culture and Arts Herald*. 2013. 1. C. 71-74.
99. UNESCO – the United Nations Educational, Scientific & Cultural Organization: Official web-site. URL: <https://www.unesco.org/en>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Інформація про волонтерську роботу працівників закладів культури Тульчинської громади у 2022 році

З початку повномасштабного вторгнення рф на територію України працівники галузі культури активно долучилися до волонтерського руху.

Центр культури і дозвілля. З першого дня повномасштабного вторгнення рф на територію України в КЗ «Центр культури і дозвілля» розміщується волонтерський центр «Волонтерська сотня Тульчинщини», який займається допомогою ВПО та Збройним Силам України. Працівники закладу культури всіляко сприяють діяльності даної організації. Зусиллями працівників Центру культури і дозвілля, бібліотеки, музеїв, музичних шкіл, небайдужих мешканців громади організовано та безперервно виготовляються маскувальні сітки для потреб ЗСУ. Чоловіки, які працюють в закладах культури громади неодноразово долучалися до зведення фортифікаційних споруд. Творчими колективами ЦКД та сільськими філіями було проведено 12 благодійних акцій на підтримку Збройних Сил України в населених пунктах громади: Зарічне, Холодівка, Суворовське, Тиманівка, Клебань, Дранка, Одаї, Кирнасівка, Тульчин, під час яких було зібрано 120 тис. грн. Кошти було використано для придбання автомобіля, тепловізорів, взуття, медикаментів для захисників. Окрім того, під час новорічно-різдвяних віншувань було зібрано 36 тис. грн. та заплановано ще два віншування зі збором коштів на потреби ЗСУ. Працівники закладів культури клубного типу від початку війни займаються виготовленням консервації, окопних свічок, плетінням сіток, збором теплого одягу, продуктів харчування, медикаментів. Постійно донатять кошти на ЗСУ.

Публічна бібліотека. В КЗ «Публічна бібліотека» надано приміщення під пункт видачі гуманітарної допомоги внутрішньо переміщеним особам. Працівники бібліотеки постійно залучаються до сортування та видачі продуктових наборів, одягу, засобів гігієни даній категорії населення. Бібліотекарі активно доєдналися до волонтерської діяльності: допомагали в розміщенні ВПО, приготуванні їжі, заготівлі консервації, плетінні маскувальних сіток. Працівниками бібліотеки виготовлено: основи для сітки (6x4) 6 шт, килимки – 45 шт, ліжники – 14 шт, подушки – 5 шт, шкарпетки – 99 пар (в т.ч. адаптивних для госпіталю), консервація (в дуже великій кількості), окопні свічки – 223 шт. Збір продуктів для ЗСУ: яблука – 2 ящика, картопля -50 кг, цибуля – 2 мішки, сало – 24 кг, олія – 3 л, мед – 13 л. Переробили рибу на консерви – 300 кг. Задонатили 5500 грн.

Особлива увага приділяється роботі з внутрішньо переміщеними особами. 249 осіб стали користувачами бібліотек громади. В приміщенні бібліотеки організовано комфортні місця для дистанційної роботи. Для дітей облаштовані ігрові зони. Здійснюється обслуговування за місцем тимчасового проживання за формою роботи «книгоношення». Розміщували в себе дома 8 осіб з числа ВПО.

Музеї громади. Працівники музеїв виготовили 80 в'язаних килимків, 15 подушок, 8 пар шкарпеток для воїнів ЗСУ, долучалися до плетіння сіток. Двічі збирали продукти харчування (печиво, кава, чай, лимони, мед, консервація) на суму 1200 грн. Працівники Тиманівських музеїв займаються заготівлею консервації, ліпленням вареників, плетінням теплих шкарпеток.

Тульчинська ДМШ. 3 березня 2022 року на базі Тульчинської дитячої музичної школи займався Київський джазовий сімейний ансамбль «ShekBand», діти військовослужбовців Чернігівського духового оркестру, проводили онлайн заняття викладач Харківської дитячої музичної школи, студенти Київського фахового коледжу мистецтв, Київського національного університету культури і мистецтв. Тульчинською ДМШ протягом року проведено 6 концертних програм для внутрішньо переміщених осіб. Постійно донатять кошти на ЗСУ.

Інформація про волонтерську роботу працівників закладів культури Тульчинської громади у 2023 році

З початку повномасштабного вторгнення РФ на територію України працівники галузі культури активно долучилися до волонтерського руху.

Центр культури і дозвілля. З першого дня повномасштабного вторгнення РФ на територію України в КЗ «Центр культури і дозвілля» розміщується волонтерський центр «Волонтерська сотня Тульчинщини», який займається допомогою ВПО та Збройним Силам України. Працівники закладу культури всіляко сприяють діяльності даної організації. Протягом 2023 року було проведено 42 культурно-мистецьких благодійних заходів, зібрано 650 038 грн., які адресно перераховані нашим землякам-захисникам для придбання автомобілів, дронів, тепловізорів, зарядних станцій тощо, а також частина коштів була перерахована воїнам-землякам, що проходять реабілітацію після поранення.

Спільно з ГО «Тульчин туристичний» було організовано благодійні кінопокази в «Центрі культури і дозвілля». До уваги глядачів запропонували фільми українських режисерів: Олесі Моргунець-Ісаєнко «Щедрик», Ахтема Сеїтаблаєва «Мирний-21», Дмитра Сухолиткого-Собчука «Памфір». Кінопокази відвідало близько 2000 осіб. Зібрані кошти 80700 грн. було передано на виготовлення українського дрона «Валькірія».

Працівники закладів культури клубного типу від початку війни займаються виготовленням консервації, окопних свічок, плетінням сіток, збором теплового одягу, продуктів харчування, медикаментів. Постійно донатять кошти на ЗСУ.

Публічна бібліотека. Бібліотекарі закладу активно доєдналися до волонтерської діяльності. В лютому 2023 року в співпраці з ГО «Волонтерська сотня Тульчинщини» в читальному залі організовано місце для плетіння маскувальних сіток. Координаторами цієї роботи стали бібліотечні працівники. Сплетено та передано для захисників 88 маскувальних сіток, 279 пар адаптивних шкарпеток, 23 килимки.

Особлива увага приділяється роботі з внутрішньо переміщеними особами. 157 ВПО є користувачами бібліотек громади. В приміщенні бібліотеки організовано комфортні місця для дистанційної роботи. Для дітей облаштовані ігрові зони. Здійснюється обслуговування за місцем тимчасового проживання за формою роботи «книгоношення».

Музеї громади. Працівники музеїв виготовили 40 в'язаних килимків, для воїнів ЗСУ, долучалися до плетіння сіток, збирали продукти харчування (печиво, кава, чай, лимони, мед, консервація). Працівники Тиманівських музеїв займаються заготівлею консервації, ліпленням вареників, плетінням теплих шкарпеток.

Тульчинська ДМШ. Викладачі ДМШ збирають продукти харчування (печиво, кава, чай, лимони, мед, консервація) та донатять кошти на підтримку ЗСУ.