

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління та
національної безпеки
Кафедра економічної теорії, інтелектуальної
власності та публічного управління

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

СУПРУН ЛЮДМИЛА МИКОЛАЇВНА

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК 351:85
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРНИМ
ПОТЕНЦІАЛОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело

Л. М. СУПРУН

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:

ЯКОБЧУК Валентина Павлівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

кандидат економічних наук, професор

(науковий ступінь, вчене звання)

Житомир – 2023

Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління
за результатами попереднього захисту: **СУПРУН Людмила Миколаївну**
допущено до захисту

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № ____ від «____» грудня 2023 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Валентина ЯКОБЧУК
(власне ім'я, прізвище)

«____» грудня 2023 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти _____ **СУПРУН Людмила Миколаївна** _____ захистив
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:
сума балів за 100-бальною шкалою _____
за національною шкалою _____

Секретар ЕК

(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Настасія ПУГАЧОВА
(власне ім'я, прізвище)

АНОТАЦІЯ

СУПРУН Л. М. Стратегічні напрями управління культурним потенціалом територіальних громад. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування. – Поліський національний університет, Житомир, 2023.

В кваліфікаційній роботі розкрито основні теоретичні засади публічного управління культурним потенціалом територіальних громад; проаналізовано систему механізмів адміністрування культурним потенціалом в умовах сучасних викликів та проблем. Зроблено акцент на інституційному забезпеченні та аналізі державних видатків на послуги в галузі культури, особливостях фінансування культурних заходів з місцевого бюджету. Автором визначено основні пріоритети та стратегічні напрями формування інноваційної моделі на територіальному рівні, пропонується зміни до концепції розвитку потенціалу культури.

Ключові слова: культура, потенціал, культурні послуги, публічне управління, територіальна громада, стратегія.

SUMMARY

SUPRUN L. Strategic directions of management of the cultural potential of territorial communities. – Qualification work on the rights of the manuscript.

Qualification work for a master's degree in specialty 281 – Public administration and management – Polissia National University, Zhytomyr, 2023.

The qualification work reveals the main theoretical foundations of public administration of the cultural potential of territorial communities; analyzes the system of mechanisms for administering cultural potential in the context of modern challenges and problems. The emphasis is placed on institutional support and analysis of public expenditures on cultural services, as well as on the peculiarities of financing cultural events from the local budget. The author identifies the main priorities and strategic directions for the formation of an innovative model at the territorial level, and proposes changes to the concept of cultural potential development.

Keywords: culture, potential, cultural services, public administration, territorial community, strategy.

ЗМІСТ

| | | |
|---|--|----|
| ВСТУП | | 5 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ | | 7 |
| 1.1. Публічна політика у сфері культури | | 7 |
| 1.2. Особливості управління культурним потенціалом на місцевому рівні | | 11 |
| 1.3. Трансформація моделей управління послугами в сфері культури | | 14 |
| Висновки до розділу 1 | | 17 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД | | 18 |
| 2.1. Інституційне забезпечення використання культурного потенціалу | | 18 |
| 2.2. Аналіз видатків на послуги в сфері культури | | 23 |
| 2.3. Оцінка видатків з місцевих бюджетів на відновлення потенціалу культури територіальних громад | | 24 |
| Висновки до розділу 2 | | 26 |
| РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ КУЛЬТУРИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД | | 28 |
| 3.1. Концептуальні напрями зміни системи надання культурних послуг на місцевому рівні | | 28 |
| 3.2. Модернізація інструментів управління культурним потенціалом територіальних громад | | 31 |
| 3.3. Покращення системи бюджетування використання культурного потенціалу на територіальному рівні | | 33 |
| Висновки до розділу 3 | | 36 |
| ВИСНОВКИ | | 37 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | | 39 |
| ДОДАТКИ | | 43 |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Управління потенціалом надання послуг населенню територіальних громад в сфері культури, а також покращення перспектив сектору є важливими умовами для переходу до суспільства постіндустріального типу. Демонструючи анти циклічну динаміку та вибіркоче зростання під час економічної кризи, культурні послуги можуть розглядатися як один з інструментів подолання наслідків економічних криз за умов сформованого відповідного технологічного базису та наявного людського капіталу. Для України, в умовах переходу до нової системної якості, культурні послуги відіграють роль системо утворюючого фактора. Перехід від традиційних галузей економічної діяльності до інноваційних (культурної індустрії, сектору ІТ-технологій та ін.) дозволить Україні реалізувати свої конкурентні переваги і посилити шанси на вихід з глибокої системної кризи. Вище зазначене обумовило актуальність обраної теми та основні задачі роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є на основі узагальнення теоретико-методологічних концептуальних положень управління культурним потенціалом територіальних громад розробити практичні рекомендації по формуванню стратегічних пріоритетів державної політики надання послуг в сфері культури на територіальному рівні.

Для досягнення даної мети в роботі виконувались наступні *задачі*:

- обґрунтування сутності публічного управління культурним потенціалом;
- визначення основних елементів системи надання населенню культурних послуг;
- дослідження стан та динаміки управління фінансуванням надання послуг в сфері культури на різних рівнях;
- здійснення оцінки ефективності надання культурних послуг в територіальних громадах;
- обґрунтування шляхів побудови стратегії відновлення потенціалу культури територіальних громад на основі визначених пріоритетів;

- визначення напрямів змін у формуванні концептуальних положень надання послуг в сфері культури.

Об'єктом дослідження є процес публічного управління культурним потенціалом територіальних громад.

Предмет дослідження є актуальні питання визначення пріоритетних напрямів побудови стратегій управління потенціалом сфери культури.

Методи дослідження. У дослідженні використовувались загальнонаукові і специфічні методи, а саме, діалектичний підхід, аналіз у поєднанні з синтезом, історичного (під час опису позитивних та негативних прикладів управління культурним потенціалом на різних рівнях адміністрування, системно-структурного при аналізі причинної залежності між економічними показниками стану культури та публічним управлінням потенціалом в сфері культури, застосовувався метод порівняння, табличний і графічний методи, моделювання тощо.

Інформаційна база роботи включає монографії зарубіжних та вітчизняних науковців, статистичний матеріал, нормативно-правове забезпечення, інтернет-ресурси.

Елементи наукової новизни полягають в обґрунтуванні напрямків формування та розвитку механізмів публічного управління в системі адміністрування культурного потенціалу територіальних громад.

Практичне значення отриманих результатів дослідження визначено тим, що практичні рекомендації надані автором можуть бути використані в управлінні культурним потенціалом територіальних громад.

Апробація результатів дослідження. Результати наукового пошуку дані в дослідженні обговорювались на Міжнародних науково-практичних конференціях, за результатами опубліковано три наукові праці.

Структура та обсяг дослідження. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний обсяг роботи 40 сторінок, робота містить таблиці, рисунки, схеми.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

1.1. Публічна політика у сфері культури

Більшість науковців у галузі публічного управління погоджуються з тим, що існуючий взаємозв'язок між культурним потенціалом нації або регіону та способом, у який управління побудоване і працюють його механізми. Однак, для того, щоб бути включеним в дослідження і теорію публічного управління, як показує література, потрібно враховувати взаємозв'язок між культурою та управлінням. Однією з передумов для кращого врахування культурних елементів у реформах державного управління є краще розуміння самої культури, способу її впливу на систему адміністрування.

Поняття «культура» – це спроба пояснити відмінності в поведінці різних суб'єктів у ситуаціях, які об'єктивно схожі, для цього потрібно сформулювати, визначити типові риси поведінки і пояснити їх нераціональними елементами. Дослідження культури, таким чином, є пошуком спільного суб'єктивного, яке матеріалізується лише у взаємному розумінні процесів в міжкультурних групах. Термін «культура» вважається одним із найскладніших, оскільки його використовують для опису важливих понять у ряді сфер і галузей наук, різних систем мислення [2].

З точки зору соціальних наук та організаційного аналізу, культура – це форма речей, які люди мають на увазі, їх моделі сприйняття, відношення та їх інтерпретація подій. Пояснювальне визначення каже, що культура складається з моделей, явних і неявних, поведінки, набутих і переданих за допомогою символів, що становлять відмінні досягнення людського суспільства. Сутнісне ядро культури складається з традиційних (тобто історично виведених і відібраних) ідей і особливо пов'язаних з ними цінностей; культурні системи можуть, з одного боку, розглядатись як продукти дії, а з іншого – як елементи,

що обумовлюють подальші дії, основані на спільних цінностях, нормах, поведінці, правилах та символах, які поділяє певна соціальна група [3].

Організаційна культура, як вважають відомі вчені Тейлор і Файоль, які ідентифікували феномен культури у своїх трактатах, були першими хто використав термін «культура» в рамках організаційних досліджень. Для того, щоб бути більш придатними для використання в соціальних науках, і зокрема в організаційній науці, розвинулася диференціація і розщеплення поняття культури. Організаційні науковці, такі як Крозьє, стверджували, що будь-яка організаційна структура та діяльність має культурну основу в суспільстві. Взаємозв'язок між суспільною культурою та управлінням можна пов'язати з цілим суспільством [3].

В сучасних умовах посилюється взаємозв'язок між культурою та управлінням, основним припущенням є те, що переконання, які є спільними для членів організації, включаючи ритуали, поведінку та відповідні організаційні форми можуть створювати культуру, і більше того, що правильна культура є тригером ефективності та результативності самого управління. У цій функціональній перспективі культура стала об'єктом управління так само, як стратегія і структура. Це фундаментальна відмінність у використанні поняття культури науковцями, на відміну від більшості визначень у соціальних науках, підпорядковуються пошуку раціонального управління, в той час, як соціальні науки наголошують на рефлексивності соціального життя, в якому культура не може впливати на досягнення результатів [4].

Таким чином, поняття «культура» еволюціонувало і стало використовуватись в управлінській та організаційній літературі, що також справило великий вплив на менеджмент та організацію державного управління. Сьогодні, існують різні позиції щодо різних аспектів вивчення та включення культури до оцінки управлінської діяльності, але пріоритетними є чотири підходи, які виникли для відображення взаємозв'язку між культурою та організацією:

- по-перше, соціокультурний підхід, який стверджує, що інституційна ефективність публічного управління пояснюється і пов'язана з соціально-економічними та культурними факторами;

-по-друге, дослідження, які значною мірою покладаються на концепції та методи культурного аналізу для вивчення організацій та їх розвитку. Ми назвали ці підходи культурологічними;

-по-третє, неінституціоналізм в аналізі культурних аспектів, враховуючи історичні, соціологічні підходи та концепції раціонального вибору;

-по-четверте, функціоналістські підходи, такі як корпоративна та організаційна культура [6].

Ці чотири категорії не є взаємовиключними і в багатьох дослідженнях поєднуються. Але, в межах даного дослідження, потрібно виокремити підходи, які дають можливість застосувати концептуалізацію взаємозв'язків між суспільною культурою та публічного управлінням. Найпершими сучасними дослідженнями, які чітко зосередились на культурних аспектах у публічній сфері, були праці Алмонда і Верби «Громадянській культурі», їх основний інтерес полягав у тому, щоб пояснити, чому в 1920-х і 1930-х роках демократія змогла стабілізуватися в ряді країн [5].

Громадянська культура стала першою систематичною спробою пояснити результати політичного розвитку за допомогою культурних змінних, вчені визначили, що соціальні та культурні сили пов'язані з політичними інститутами, і ввели новий понятійний апарат відносно суті політичної культури і громадянської культури для пояснення політичної поведінкових процесів. Розробляючи цю концепцію, вони ввели нові категорії, такі як «політична культура та громадянська культура», до їх елементів вони включали знання і навички, а також почуття і ціннісні орієнтації щодо об'єктів і процесів, до політичної системи в цілому, до себе як її учасника, до політичних партій і виборів, до бюрократії тощо [5].

Громадянська культура, з іншого боку, описує взаємодію між особистим і політичним задоволенням та суспільною довірою, обидві концепції мають

вирішальне значення для інституційної стабільності, оскільки вони пояснюють прийняття або неприйняття громадської організації. Особлива увага приділяється поведінці, на яку впливають неполітичні та культурні інституції, такі як соціальне середовище, школа чи місце роботи, традиції, ментальність тощо. Автори стверджують, що якщо політичні інститути суспільства не відповідають його базовій політичній культурі, вони будуть нестабільними і неефективними. Громадські настрої показують, що громадянська культура є змішаною політичною культурою, вона складається як з сучасних, так і з традиційних рис, включаючи активну участь, поведінку, громадську організацію [7].

В рамках соціокультурного підходу культура являє собою незалежну змінну, яка впливає на результати, що стосуються демократії та управління через мінливу ієрархію цінностей. Хоча культура є консервативним елементом соціальної еволюції, вона поступово адаптується до постійних змін у цінностях, це може сприяти посиленню політичної компетентності громадян через соціальні трансформації, наприклад, через більш доступну та якісну освіту, зниження витрат на політичну інформацію, що здатне модифікувати політичну культуру.

Таким чином, поняття політичної культури було розширено до включення в нього ставлення суспільства до державної політики, визначалось «набором поглядів і ставлень» до того, як влада пов'язана з культурою, і, як культурні зміни можуть спричинити політичні зміни. В сучасних умовах, майже всі суспільства, які високо цінують цінності самовираження, є стабільними демократіями. Факти свідчать, що культура з високим рівнем толерантності, довіри, суб'єктивного благополуччя та активістського світогляду, є сприятливою для виникнення та виживання демократії, а не навпаки, тобто демократія заохочує цінності самовираження.

1.2. Особливості управління культурним потенціалом на місцевому рівні

Особливе значення має культурний потенціал на місцевому рівні управління при формуванні та реалізації політичних заходів, спрямованих на оптимізацію кількості установ, поліпшення взаємодії місцевих органів влади по збереженню традиційної культурної спадщини та розвитку аматорства, розвитку потенціалу.

Пріоритетними задачами місцевої влади в сфері потенціалу культури на місцевому рівні є:

- удосконалення механізмів управління публічної підтримки потенціалу територіальних громад в сфері культури та розробка стратегій культурних перетворень;
- регулювання збереженням та оптимізацією базових мереж закладів культури;
- розвиток аматорських практик, локальної ідентичності та традиційної культури;
- підвищення ефективності управління інфраструктурою закладів культури в територіальних громадах [7].

Державне управління потенціалом в сфері культури на територіальному рівні – це, з одного боку, основна складова стратегій соціально-культурного розвитку країни, що реалізуються відповідно до задач публічної політики держави; з іншого боку, публічне адміністрування власне саме виступає самостійною галуззю, яка потребує розвитку потенціалу культури, про що ми писали в першому розділі роботи. Розвиток культурних проєктів, що мають на меті відновлення культурної самобутності кожної територіальної громади, її пам'яток історії, мовних діалектів, релігійних конфесій, народного фольклору, географічних зазначень, народної творчості повинен торкатись і сфери управління, органів місцевого самоврядування, поведінка, яких має бути взірцем культурного життя [4,с.57].

Особливості сучасного управління потенціалом культури територіальних громад полягають в [8]:

- покращенні адміністрування культурного багатства територій, урізноманітненні етнічного складу населення, поліпшенні кліматичних та природних можливостей територій, збереженні традицій і обрядів, культурної унікальності і самобутності;

- покращенні можливостей у використанні внутрішнього культурного потенціалу територій, умов для місцевих соціально-культурних ініціатив, акцентування уваги не на виробленні і прийнятті стратегічних рішень, а на створенні умов місцевою владою по підвищенню якості життя населення, індексів людського розвитку, показників щастя;

- створенні умов, органами публічної влади, для можливостей врахування місцевої культурної специфіки, особливостей культурної інфраструктури, інших культурних, характерних для культури даної території проблем.

Ефективне управління потенціалом культури є багаторівневим процесом, який здатен налагоджувати постійний культурний взаємозв'язок між населенням і публічними органами, інституціями громадянськості, бізнесовими структурами, наукою тощо. У сучасній сфері культури має бути реальна можливість для населення власних цивільних прав на якісне культурне середовище, результативне вирішення культурних проблем тощо [4, с.57].

Важливим елементом потенціалу культури територіальних громад, є налагодження співпраці та публічно-приватного партнерства, підвищення ролі української мови, створення умов для заохочення культурних практик, аматорських колективів, популяризації народних промислів. Виконання цих задач сприятиме успішній реалізації культурних проектів в територіальних громадах при фінансовій підтримці держави. Як показала практика місцевого самоврядування останніх років, процес децентралізації не виключив наявності негативних наслідків реформування культурної галузі на територіальному рівні, основними з яких є [12]:

- невизначеність місцевою владою пріоритетних напрямів відтворення культурного потенціалу територіальних громад та створення сприятливих умов культурного розвитку для населення, у якого є соціальні проблеми;

- недостатність організаційно-функціонального потенціалу місцевих влад в наданні технічних послуг;

- відсутність комунікації та взаємодії між владою різних рівнів при вирішенні питань розвитку потенціалу культури;

- неефективне управління якістю надання культурних послуг на територіальному рівні та відсутність систем місцевої регуляторної діяльності в сфері збереження культурного потенціалу;

- недосконала система звітності з оцінки результативності виконаних завдань розвитку потенціалу культури;

- зростання корупційних ризиків в сфері управління культурним потенціалом.

Можна зазначити, що головним невирішеним питанням проблем розвитку культурного потенціалу на територіальному рівні залишається: недостатність у фінансових ресурсах у закладах культури, які мають надходити з центрального та місцевого бюджетів; застарілі матеріально-технічні ресурси і технології; недостатні фінансові надходження у позабюджетні фонди для реалізації культурних програм; потреба в якісних кадрах тощо [15, с. 22].

Пріоритетні завдання в управлінні культурним потенціалом територіальних громад полягають також в збереженні і відновленні культурної спадщини, розвитку інфраструктурного забезпечення відновлення потенціалу закладів культури у всіх територіальних громадах України, забезпеченні організаційно-функціональним інструментарієм закладів культури, розвиток культурних традицій, формування іміджу України в світовому просторі та культурному середовищі.

У зв'язку з цим, нові підходи до державного управління культурним потенціалом територіальних громад, мають ґрунтуватись на модернізації системи адміністрування надання культурних послуг на територіальному рівні і

повинні забезпечити конструктивну комунікацію та взаємодію органів публічної влади і суспільства в розробці стратегічних напрямів розвитку культури. Задачі владних структур полягають у формуванні територіальних програмно-цільових проектів розвитку систем культурного обслуговування, при цьому механізми публічного управління мають бути адаптовані до сучасних реалій, які викликані воєнними діями.

1.3. Трансформація моделей управління послугами в сфері культури

Сучасне суспільство потребує розвитку культурного потенціалу, який має визначальне значення для повоєнного відновлення України і зростання духовності людини. Адже сфера культури – це найважливіша форма розвитку людини і суспільства, всепроникаючий характер якої обґрунтовується впливом на всі сфери життя суспільства – економіку, політику, інформаційну сферу, національну безпеку. Сфера культури здійснює регулювання життєдіяльності суспільства, засноване на ціннісних перевагах культурних норм поведінки. Особливу роль в публічному управлінні культурною галуззю і проведенні культурного реформування відіграє аспект управлінський, оскільки саме на державних рівнях зосереджені основні інформаційні матеріали про культурні потреби місцевим населенням [7].

Для сучасної публічної політики перетворень у сфері культури принципового значення набувають тенденції до децентралізації управлінських інструментів сферою культури. На управлінському рівні це виражається в тому, що відбувається послідовна зміна в повноваженнях різних рівнів влади, що забезпечують розробку нових моделей публічної політики перетворень у сфері культури з урахуванням локальної соціально-економічної та культурної специфіки, культурних уподобань населення і місцевої влади [12].

У зв'язку з цим в завдання уряду входять заходи координації між різними регіонами і територіальними громадами. Децентралізаційні процеси в галузі

культури викликають появу самостійних агентів у приватному та некомерційному секторах. Сьогодні в формуванні та реалізації публічної політики в галузі культури беруть участь громадські, національно-культурні, релігійні, комерційні та інші структури [12]. У процесі дослідження основ реалізації державної політики розвитку сфери культури на місцевому рівні важливо враховувати певні особливості, які внутрішньо притаманні культурним галузям і впливають на їх функціонування в сучасному світі.

В країні існують, закріплені нормативно-правовими актами, різноманітні суб'єкти реалізації культурної політики на територіальному рівні. Однак, державні інститути залишаються основними стратегічними партнерами та інвесторами збереження і відновлення культурного потенціалу територіальних громад, і в найближчий час ситуація принципово не зміниться.

Це, робить державні інститути ключовими суб'єктами управління галузі культури, вони зобов'язані формувати інвестиційні потоки, поєднувати інтереси усіх стейкхолдерів у підходах до управління культурним потенціалом, в умовах існуючих фінансових обмежень тощо. Вони мають вимагати від усіх зацікавлених сторін відповідальності за ефективність прийняття управлінських рішень та адресність інвестицій в культурний потенціал територіальних громад та інфраструктуру сфери культури, виступати [14]:

- інвестором, важливих проектів та програм в удосконалення управління культурним потенціалом;
- меценатом, що забезпечує вирішення фінансових питань розвитку культурної діяльності;
- співінвестором при співфінансуванні суб'єктів, які забезпечують відновлення культурного потенціалу територіальних громад, координатором міжбюджетних трансферів;
- співінвестором, в державно-приватному партнерстві, стратегічним партнером, який покращує інвестиційний клімат та формує стимули для приливу національного та зарубіжного капіталу в сферу культури

- інвестором, який несе повну відповідальність і функціональне навантаження в діяльності культурних інститутів.

Одна з умов у забезпеченні ефективності управління культурним потенціалом територіальних громад це створення органами влади умов для урізноманітнення фінансування культурних заходів через поступове збільшення позабюджетних джерел фінансових надходжень. Так, іноземні держави, з розвинутою системою фінансування розвитку культури, поступово збільшують залучення альтернативних фінансових ресурсів, створюючи багатоканальну систему грошових надходжень в заклади культури на територіальному рівні, за рахунок [14, с. 107]:

- збільшення цільового спрямування нормативів бюджетного фінансування;
- розігрування загальнонаціональної лотереї для галузей культури;
- підвищення ефективності системи податкових преференцій;
- розвиток інституту бюджетних призначень;
- введення маркованих податків;
- розширення фондів цільового капіталу, за видами діяльності тощо.

Диференціація нормативів, які встановлюють країни, для визначення мінімальної частки державних витрат на культурні програми в бюджетах усіх рівнів забезпечує, мінімальне гарантоване фінансування збереження і відновлення культурного потенціалу та гарантованого доступу населення до якісних культурних послуг за доступними цінами [15].

Розіграши загальнонаціональних лотерей в галузі культури є одним з поширених, в зарубіжних країнах, механізмів по залученню фінансових коштів для відновлення потенціалу культури на всіх рівнях публічного адміністрування. Розпорядження бюджетними відрахуваннями від загальнонаціональної лотереї можна додатково реалізувати багато соціальних, гуманітарних, інфраструктурних проектів в сфері культури.

Висновок до 1 розділу

Таким чином, ефективна системи управління культурним потенціалом країни, залежить від результативності стимулювання меценатства, приватного сектору, інститутів громадянського суспільства. Так, іноземні держави забезпечили значну кількість недержавних інвестицій в структурі загального обсягу витрат на культурні послуги. У світовій практиці стимулювання меценатства в сфері культури важливими інструментами є податкові преференції фізичним особам, державним і недержавним організаціям в сфері культури, комерційним структурам, які залучені до благодійної діяльності в сфері культури. Це дозволило залучити в сферу культури значну кількість приватних і корпоративних інвестицій.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

2.1. Інституційне забезпечення використання культурного потенціалу

В умовах демократії, державні інститути служать суспільним інтересам, успіх або невдача демократичних інститутів відображають ступінь присутності культури довіри та участі, тобто партисипації. Демократичне публічне управління означає, що організації, структури та управлінські практики отримують повну підтримку і успішні лише тоді, коли вони відповідають існуючій культурі. Оскільки соціокультурний підхід передбачає односпрямовану модель, державне управління навряд чи має можливість впливати на культуру, тобто інституційні результати визначаються культурними установками та традиціями. Такий підхід до суспільної культури широко розповсюджений у дослідженнях з публічного управління та адміністрування, особливо в порівняльному адмініструванні та міжнародному публічному управлінні.

Вчені стверджують, що нехтування міжкультурними відмінностями призводить до того, що міжнародні організації, такі як ОЕСР або Світовий банк, почали просувати «універсальні» рішення для країн, що розвиваються, з іноді катастрофічними наслідками. У структурному та психодинамічному підході, культура є вираженням несвідомих психологічних процесів і динамічної взаємодії несвідомих процесів та їхніх свідомих проявів, а також аналізується динамічною взаємодією. Інституції – це формальні та неформальні правила і норми в організації або державі, і вони мають значний вплив на соціальні та політичні результати, оскільки попередньо визначають можливі варіанти поведінки людей в всередині організації або держави. Вони структурують колективну поведінку і генерують особливі результати,

інституції створюють спільне знання, слугуючи основою для соціальної та політичної взаємодії [16].

Виникнення та зміни інститутів, виникнення взаємозв'язків між інститутами та поведінкою, не обов'язково призводять до однакових наслідків, оскільки результати і підсумки певної політики залежать від інституційного контексту, в якому вона проводиться. Таким чином, під культурним потенціалом в публічному управлінні, потрібно розуміти збереження потенціалу національної політичної культури. Для міжнародних досліджень у сфері державного управління, сьогодні характерний той факт, що нові організаційні практики приймаються для посилення соціальної легітимності, а не для просування стратегічних засобів і цілей, це є важливим для процесу вступу до ЄС та супроводжуваних його консультаційних програм на порядку денного реформ публічного управління [17].

У теорії культури, що базується на раціональному виборі, культурні системи задані, а індивіди стикаються з ними. Культура формує ідентичність, цінності та вподобання, тобто паралельно існують кілька культур, що як наслідок, робить індивідів підвладними не одній, а кільком культурам, і вони можуть стратегічно вибирати між ними. «Друге обличчя культури» базується на поєднанні підходу раціонального вибору та культурного аналізу, воно поєднує кон'юнктурні поняття з аналізом культурних уподобань у даному суспільстві.

Вивчаючи загальні символічні системи та застосовуючи міркування «витрати-вигоди», цей підхід має на меті окреслити та сформулювати «модель культурної раціональності» певної групи, щоб передбачити індивідуальні та колективні дії її членів. Це означає, що культура по суті вступає в дію на рівні припущень і функцій корисності, а організація означає пояснення та опис результатів, заснованих на припущенні, що агенти діють раціонально, а організація раціонально діючих агентів та структуруючої сили залежить від функцій державних інституцій [13].

З точки зору публічного управління різні культурні диспозиції та їх політична інструменталізація ускладнюють концепції управління в різних соціальних середовищах: реформа державного управління може бути успішною в одному місці, або зазнати невдачі в іншому.

Робота установ сфери культури також характеризується певними особливостями. В цілому, організації сфери культури не завжди покривають витрати, зокрема, мова йде про додаткові комерційні послуги всередині або на основі роботи установ сфери культури. Це діяльність кафе, ресторанів, магазинів, торгових палаток, спеціальних майстерень, консультаційних та інформаційних центрів, рекламних проектів, здачі в оренду певних площ. Також, робота установ сфери культури визначається локальною ринковою монополією у населених пунктах економічно не виправдане створення, наприклад, кількох театрів, художніх музеїв, концертних залів. Це пов'язано, зокрема, з тим, що середні витрати вищі граничних, що є бар'єром для входу на ринок. Тобто, організації сфери культури іноді функціонують в умовах відсутності конкуренції, що викликає ризик зниження якості пропонованих сервісів [15, с. 40].

Відповідно, актуальним управлінським завданням, адміністрування в сфері збереження та примноження культурного потенціалу на місцевому рівні є формування збалансованості між державною участю в діяльності у сфері культури та наявністю максимально повної свободи культурного творчості, що не залежить від політичних або ідеологічних орієнтирів правлячих кіл. Адже ефективне управління в сфері культури покликане створювати сприятливі організаційні, юридичні та економічні умови для культурної діяльності. Крім того, одним з основних питань адміністрування в галузі культури на місцевому рівні в даний час є встановлення оптимального співвідношення ринкових і неринкових механізмів [11].

У сфері культури функціонують різні, за формою власності і правовим статусом, організації як державні, так і недержавні, працюють на тих чи інших економіко-правових підставах приватні особи. Для сфери культури в основному

характерно багатоканальне фінансування, зокрема, з державного бюджету, за рахунок виділення коштів з боку громадських, в тому числі благодійних організацій, бізнес структур, меценатів і спонсорів. Безумовно, в сучасній змішаній економіці не є ефективною модель, при якій держава повністю підміняє собою ринкові інструменти. Переважно, коли держава створює для їх впливу визначені умови, допускаючи достатню свободу ринкових відносин [11, с. 174].

У той же час, багато галузей сфери культури не можуть повноцінно існувати без постійної державної підтримки, форми організації якої залежать від різних факторів, включаючи національні політичні традиції, пануючу ідеологію, соціально-економічні пріоритети. В рамках публічного фінансування потенціалу в сфері надання культурних послуг його здійснення може бути кошторисним, проектним, програмно-цільовим, а також можуть бути використані різні комбінації цих методів [13, с.92].

Допомога держави у фінансуванні сфери культури сприяє встановленню цін на рівні, відповідному можливостям споживачів оплачувати послуги установ сфери культури. Участь держави в розвитку сфери культури виражається також в прямих і непрямих методах регулювання, виробництві культурних послуг установами державного сектора, наданні різних пільг і дотацій [13, с. 92]. Розробка принципів публічного управління розвитку культури прерогатива Міністерства культури.

Публічне управління потенціалом сфери культури регулюють значна кількість нормативно-правових документів, а саме, Закон «Про культуру», «Про наукову і науково-технічну діяльність», «Про охорону культурної спадщини», «Про музеї та музейну справу», «Про бібліотеки і бібліотечну справу», «Про охорону археологічної спадщини», «Про театри і театральну справу», «Про кінематографію», «Про народні художні промисли», «Про професійних творчих працівників та творчі спілки», «Про професійних творчих працівників та творчі спілки», тощо

Міжнародна культурна діяльність регулюється «Конвенцією про охорону та заохочення розмаїття форм культурного самовираження», «Конвенцією про охорону нематеріальної культурної спадщини», «Конвенцією про охорону всесвітньої культурної і природної спадщини», «Рамковою конвенцією Ради Європи про значення культурної спадщини для суспільства», «Європейською культурною конвенцією», «Конвенцією про захист культурних цінностей у випадку збройного конфлікту» тощо [16, 17, 18,19].

Головний центральний орган виконавчої влади, що опікується питаннями управління культурним потенціалом України Міністерство культури, яке формує та займається реалізацією політики та стратегій держави у сфері культури, це уповноважений центральний інститут, завданням якого є зберегти і відновити високу якість надання культурних послуг. Структурним підрозділом у сфері культури Житомирської області є «Управління культури та туризму» (табл. 2.1) [32].

Таблиця 2.1

Структурний підрозділ управління у сфері культури Житомирської області

| Структурний підрозділ | П.І.Б. керівника | Адреса | Телефон |
|--------------------------------|---|---|---|
| Управління культури та туризму | в.о. начальника Парфентієва Тетяна Миколаївна | 10014 м. Житомир, вул. Мала Бердичівська, 25 | Телефон/факс: (041) 247-22-00 E mail: ukt_zt@ukr.net http://ukt.zhitomir-region.gov.ua |

Джерело: [32].

Основними завданнями управління галуззю в Житомирській області з розвитку культурних послуг є :

- 1) забезпечення реалізації політики в галузі культури
- 2) забезпечення доступу громадськості до культурних послуг територіальних громад;
- 3) вільний розвиток підприємництва в культурній галузі громад;

- 5) сприяння національним культурним консолідаціям;
- 6) забезпечення збереження та охорони культурної спадщини;
- 7) розвиток української мови в сфері культурних послуг і інших сферах суспільства;
- 8) сприяння гармонізації між конфесіями національними меншинами [32].

2.2. Аналіз видатків на послуги в сфері культури

Видатки на культуру та мистецтво в структурі державних видатків займають мізерну частину: у 2019 році – 1,28%; у 2020 році – 1,26%, у 2021 р. – 1,46%; 2022 р. – 1,44% від всіх видатків. Культурна діяльність профінансована з державного та місцевих бюджетів здійснюється в напрямку фінансування театрів, художніх колективів, концертних і циркових організацій, кінематографії, бібліотек, музеїв і виставок клубних закладів, інших заходів заклади в галузі культури та мистецтва, загальна сума видатків відображена в табл. 2.2. [18]

Таблиця 2.2

Динаміка показників фінансування культурних послуг за показниками Зведеного бюджету України за 2019-2021 рр.

| Роки | Сума видатків, млн. грн. | Абсолютна зміна суми видатків, млн. грн. | | Коефіцієнт зростання | | Темп приросту, % | |
|------|--------------------------------|--|--------|-------------------------|-------|------------------|-------|
| | | базис. | ланц. | базис. | ланц. | базис. | ланц. |
| 2019 | 8694,8 | - | - | - | - | - | - |
| 2020 | 10554,0 | 1859,2 | 1859,2 | 1,214 | 1,214 | 21,4 | 21,4 |
| 2021 | 15430,1 | 6735,3 | 4876,1 | 1,775 | 1,462 | 77,5 | 46,2 |
| 2022 | 17976,8 | 9282,0 | 2546,7 | 2,068 | 1,165 | 106,8 | 16,5 |

Джерело [32].

Дані табл. 2.2 показують, що загальні видатки на культуру в 2022 р. рівні 17976,8 млн. грн., що перевищує рівень фінансування культури у 2021 р. на

2546,7 млн. грн. чи на 16,5%, а в порівнянні з 2019 р. видатки збільшилися на 9282,0 млн. грн. чи в 2,1 рази [23].

Структуру видатків місцевих бюджетів спрямованих на культурну діяльність у 2015-2018 рр. показані в таблиці 2.3. [21]

Таблиця 2.3

Видатки на послуги культури за показниками Зведеного бюджету України за 2019-2022 рр., %

| Показник | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2022 р. +, – до 2019 р. |
|--|---------|---------|---------|---------|----------------------------|
| Культурні і мистецькі заклади | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | - |
| Театри | 14,9 | 13,8 | 13,5 | 13,6 | -1,5 |
| Художні колективи і циркові організації | 8,3 | 7,7 | 8,0 | 6,7 | -1,6 |
| Кінематографія | 1,8 | 2,6 | 3,4 | 6,0 | 4,2 |
| Бібліотеки, музеї і виставки | 32,6 | 31,9 | 27,5 | 26,6 | -6,1 |
| Клубні заклади | 28,5 | 29,8 | 27,5 | 26,6 | -2,1 |
| Інші заходи і заклади в галузі культури та мистецтва | 13,9 | 14,1 | 19,9 | 20,8 | 6,9 |

Джерело: [21].

В 2022 році основні видатки на культуру було спрямовано на діяльність бібліотек, музеїв і виставок – 26,6 %, (зменшення порівняно 2019 року на 6,1 %); клубних закладів – 26,5 % (зменшення порівняно 2019 року на 2,0 %); театрів – 13,5 % (зменшення порівняно 2019 року на 1,5 %); кінематографії – 6,0 % (зростання на 4,2 %).

2.3. Оцінка видатків з місцевих бюджетів на відновлення потенціалу культури територіальних громад

Видатки на культуру та мистецтво в структурі видатків місцевого бюджету Житомирської громади за період дослідження зменшилися: у 2019 році – 4,47 %; у 2020 році – 2,63 %, у 2021р. – 2,33 %; 2022 р. – 1,97 % від всіх видатків [24].

Показники динаміки культурних видатків із місцевого бюджету Житомирського району розглянуто в таблиці 2.4. Дані таблиці 2.4 показують, що фінансування культурних послуг із місцевого бюджету Житомирської громади в 2022 році рівне 9981 тис. грн., що перевищує рівень фінансування у 2021 році на 531,6 тис. грн. чи на 5,6%, а в порівнянні з 2019 роком фінансування зросло на 4598,6 тис. грн. чи на 84,5% [32].

Таблиця 2.4

Показники динаміки фінансування культурних послуг із місцевого бюджету Житомирського району за 2015-2018 рр.

| Роки | Сума видатків, тис. грн. | Абсолютна зміна суми видатків, тис. грн. | | Коефіцієнт зростання | | Темп приросту, % | |
|---|--------------------------|--|--------|----------------------|-------|------------------|-------|
| | | базис. | ланц. | базис. | ланц. | базис. | ланц. |
| Видатки на культуру і мистецтво | | | | | | | |
| 2019 | 5382,7 | - | - | - | - | - | - |
| 2020 | 7797,9 | 2415,2 | 2415,2 | 1,449 | 1,449 | 44,9 | 44,9 |
| 2021 | 9449,7 | 4067,0 | 1651,8 | 1,756 | 1,212 | 75,6 | 21,2 |
| 2022 | 9981,3 | 4598,6 | 531,6 | 1,853 | 1,055 | 85,3 | 5,5 |
| Надані спеціальні освітні школам естетичного виховання | | | | | | | |
| 2019 | 2941,0 | - | - | - | - | - | - |
| 2020 | 4400,8 | 1459,8 | 1459,8 | 1,496 | 1,496 | 49,6 | 49,6 |
| 2021 | 4777,4 | 1836,4 | 376,6 | 1,624 | 1,086 | 62,4 | 8,6 |
| 2022 | 5406,3 | 2465,3 | 628,9 | 1,838 | 1,132 | 83,8 | 13,2 |
| Забезпечення діяльності бібліотек | | | | | | | |
| 2019 | 775,1 | - | - | - | - | - | - |
| 2020 | 916,9 | 141,8 | 141,8 | 1,183 | 1,183 | 18,3 | 18,3 |
| 2021 | 1212,3 | 437,2 | 295,4 | 1,564 | 1,322 | 56,4 | 32,2 |
| 2022 | 1318,6 | 543,5 | 106,3 | 1,702 | 1,087 | 70,2 | 8,7 |
| Забезпечення діяльності музеїв та виставок | | | | | | | |
| 2019 | 72,3 | - | - | - | - | - | - |
| 2020 | 36,6 | -35,7 | -35,7 | 0,506 | 0,506 | -49,4 | -49,4 |
| 2021 | 91,1 | 18,8 | 54,5 | 1,260 | 2,489 | 26,0 | 148,9 |
| 2022 | 33,7 | -38,6 | -57,4 | 0,465 | 0,371 | -53,3 | -63,1 |
| Забезпечення діяльності палаців і будинків культури, клубів, центрів дозвілля та інших клубних заходів | | | | | | | |
| 2019 | 920,2 | - | - | - | - | - | - |
| 2020 | 1475,1 | 554,9 | 554,9 | 1,603 | 1,603 | 60,3 | 60,3 |
| 2021 | 1608,7 | 688,5 | 133,6 | 1,748 | 1,091 | 74,8 | 9,1 |
| 2022 | 1786,1 | 865,9 | 177,4 | 1,941 | 1,110 | 94,1 | 11,0 |
| Фінансування інших заходів в галузі культури і мистецтва | | | | | | | |
| 2019 | 674,1 | - | - | - | - | - | - |
| 2020 | 968,5 | 294,4 | 294,4 | 1,437 | 1,437 | 43,7 | 43,7 |
| 2021 | 1760,2 | 1086,1 | 791,7 | 2,611 | 1,817 | 161,1 | 81,7 |
| 2022 | 1436,6 | 762,5 | -323,6 | 2,131 | 0,816 | 113,1 | -18,4 |

Як розглядати, видатки місцевого бюджету на культуру за основними напрямками, то вони є наступними:

- видатки місцевого бюджету на школи естетичного виховання в 2022 році рівні 5406,3 тис. грн., що перевищує рівень фінансування естетичного виховання у 2021 році на 628,9 тис. грн. чи на 13,2%, а в порівнянні з 2019 роком ці видатки збільшилися на 2465,3 тис. грн. чи на 83,8%;

- фінансування з місцевого бюджету спрямоване на забезпечення діяльності бібліотек в 2022 році сягнуло 1318,6 тис. грн., що більше рівня фінансування діяльності бібліотек у 2021 році на 106,3 тис. грн. чи на 8,8%, і вище фінансування у 2019 році на 543,5 тис. грн. чи на 70,1%.

- видатки місцевого бюджету на діяльність музеїв та виставок в 2022 році рівні 33,7 тис. грн., що менше рівня фінансування цих закладів у 2021 році на 57,4 тис. грн. чи на 63,0%, а в порівнянні з 2019 роком фінансування зменшилося на 38,6 тис. грн. чи на 53,3%;

- видатки місцевого бюджету спрямовані на забезпечення діяльності клубних заходів в 2022 році рівні 1786,1 тис. грн., що більше рівня фінансування діяльності цих закладів дозвілля у 2021 році на 177,4 тис. грн. чи на 11,0%, і вище рівня з 2019 року на 1936,5 тис. грн. чи на 94,1%. В 2022 р видаткова частина місцевого бюджету Житомирської громади в фінансуванні культури була спрямована на: школи естетичного виховання – 54,2%,; на будинки культури, клуби, центри дозвілля – 17,9% ; бібліотеки – 13,2%; музеї та виставки – 0,3% [32].

Висновки до 2 розділу

Таким чином, при вдосконаленні механізмів управління потенціалом культури на територіальному рівні, потрібно врахувати, що в умовах війни мають місце проблеми різного бачення збільшення фінансування заходів культури, у зв'язку з перерозподілом фінансових ресурсів на військові потреби,

адже частина стейкхолдерів утримується від капіталовкладень в сферу культури і робить переваги на фінансування армії. У цих умовах, звичайний для зарубіжні інвестори виявляються більш активні у відновленні культурного потенціалу територіальних громад України, вони тверезо оцінюють майбутні ефекти від інвестицій, тому влада повинна максимально їх активізувати. Деякі напрями культурної активності, зокрема, в сфері креативних індустрій, вже показує зовнішнє інвестування.

РОЗДІЛ 3.

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ КУЛЬТУРИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

3.1. Концептуальні напрями зміни системи надання культурних послуг на місцевому рівні

Воєнні дії в Україні негативно вплинули на стан культурного потенціалу, завдано шкоду інфраструктурі галузі культури, по рівню життя персоналу закладів культури, пересічні громадяни практично відрізані від можливості отримати послуги в сфері культури, для багатьох ці послуги обмежені, що перешкоджає реалізації права на культуру. Історичні міста зі спадщиною та пам'ятками перебувають під загрозою, а пошкодження музеїв і розграбування колекцій виявили потребу в кращій інвентаризації та управлінні. Від початку війни було вжито надзвичайних заходів для захисту рухомих культурних цінностей, хоча через нестабільні умови зберігання вони потребуватимуть масштабних консерваційних заходів.

Війна також глибоко вплинула на безпеку рухомих культурних цінностей, на збереження нематеріальної культурної спадщини та творчості, підриваючи соціальну структуру та втручаючись у повсякденні практики і засоби до існування носіїв живої спадщини, продюсерів, членів громад, професіоналів у сфері культури та митців. Внутрішнє переміщення та відтік митців і професіоналів у сфері культури значно зменшили розмаїття культурних практик і форм самовираження, особливо у східних областях, та зменшили здатність культурних інституцій справлятися з надзвичайними потребами. На ранній стадії війни спостерігалось значне скорочення культурної діяльності та туризму. Це призвело до значних втрат доходів на додаток до фізичної шкоди [27].

Інші ризики і проблеми, доцільності зміни концептуальних напрямів управління потенціалом культури та виробленням нових моделей державної

політики в сфері культури, пов'язані з міжвідомчою взаємодією у питаннях розвитку потенціалу культури. Викликані недостатньою ступінню відповідальності за використання інфраструктурних об'єктів та ресурсів галузі культури, недофінансуванням перетворень та реформ закладів культури і недиверсифікованістю інструментів підтримки, недосконалістю систем інституційного забезпечення, необхідністю зміни цілепокладання, пріоритетів та принципів Концепції забезпечення населення культурними послугами. Реалізація Концепції має включати, на рис. 3.1.[26]

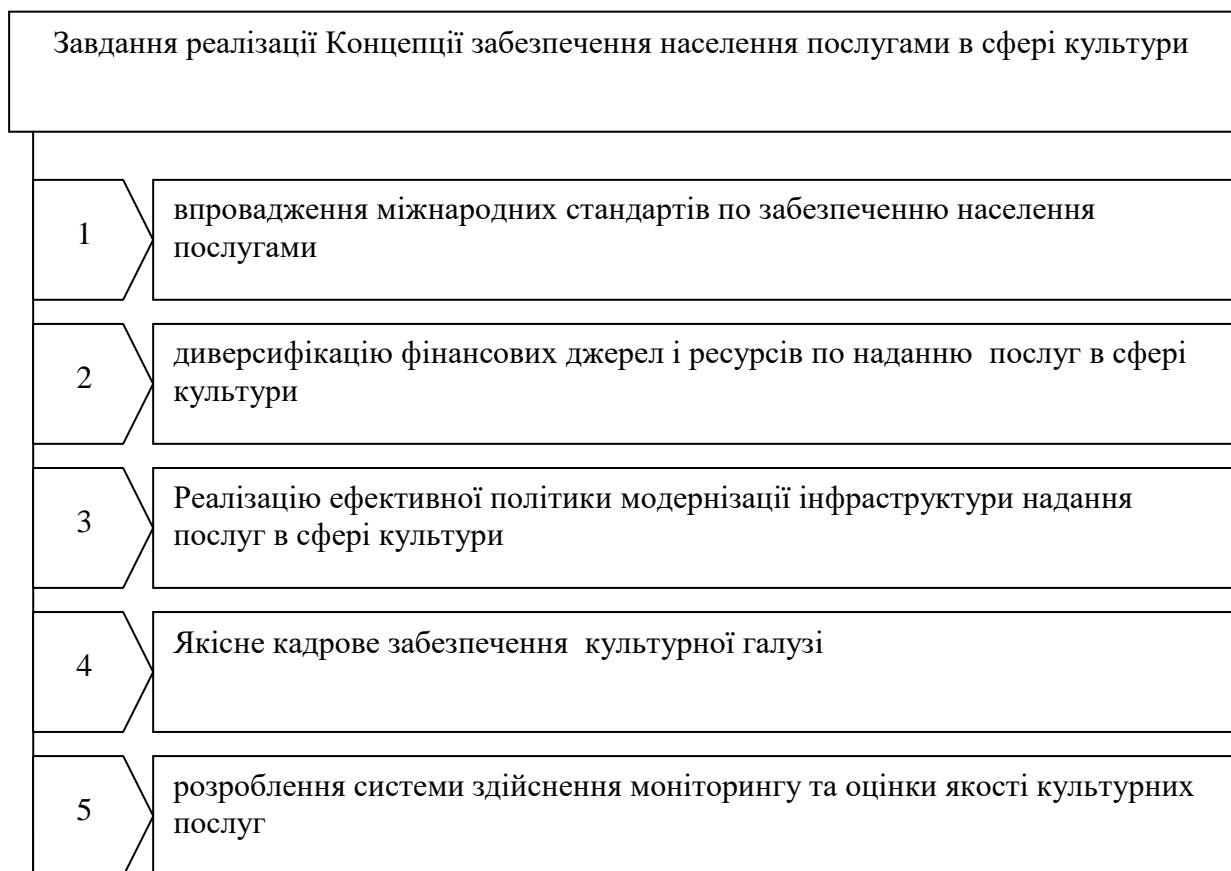


Рис. 3.1. Завдання реалізації Концепції забезпечення населення послугами в сфері культури

Джерело: [26].

У відповідності до Концепції реформування системи забезпечення населення культурними послугами основними цілями державної культурної політики є:

- формування гармонійно розвиненої особистості;

- зміцнення єдності українського суспільства за допомогою пріоритетного культурного і гуманітарного розвитку, зміцнення громадянської ідентичності;
- збереження історичної та культурної спадщини і їх використання для виховання і освіти;
- передача від покоління до покоління традиційних для українського суспільства цінностей, норм, традицій і звичаїв;
- створення умов для реалізації кожною людиною його творчого потенціалу;
- забезпечення українцям доступу до знань, інформації та культурних цінностей.

Державна культурна політика повинна визначатися наступними принципами:

- збереження єдиного культурного простору (включаючи мовне, освітній та інформаційний);
- розмежувати повноваження органів публічної влади в сфері державної культурної політики;
- державна підтримка та захист культури національних меншин;
- взаємодія органів влади з інституціями громадянськості при реалізації культурної політики [25].

Пріоритетними напрямками Концепції в галузі забезпечення культурними послугами є:

- підтримка української культури в іноземних державах;
- збереження єдиного культурного простору як чинника національної безпеки і територіальної цілісності України;
- активізація культурного потенціалу територій і згладжування регіональних диспропорцій;
- підвищення ролі громадянськості як суб'єкта культурної політики;
- підвищення соціального статусу сім'ї як суспільного інституту, що забезпечує виховання і передачу від покоління до покоління традиційних для України цінностей і норм;

- сприяння формуванню гармонійно розвиненої особистості;
- збереження спадщини культури;
- реалізація культурної політики тощо [28].

3.2. Модернізація інструментів управління культурним потенціалом територіальних громад

Необхідно зміцнювати доходи, удосконалювати механізми систему фінансового вирівнювання адміністративно-територіальних одиниць та проведення реформи міжбюджетних відносин в Україні можуть мати позитивні результати, коли вектором їх проведення буде вирішення задач зростання економічних показників для установ культури. Істотна частина покладених на них функцій повинна бути забезпечена стабільним бюджетним фінансуванням. Щоб виявити розмір такого фінансування пропонуємо застосовувати систему критеріїв оцінки діяльності культурних закладів [24].

Оцінку ефективності діяльності культурних закладів Житомирського району, пропонуємо визначати, в рамках таких напрямків:

- створення умов для кар'єрного і професійного зростання у сфері культури;
- зміцнення зв'язків і розширення взаємодії між організаціями культури та освітніми установами, що формують управлінські кадри для сфери культури;
- впровадження передового європейського і світового досвіду управління культурними процесами;
- формування сучасної системи підвищення кваліфікації працівників культури;
- підвищення доходів установ культури від надання платних і додаткових послуг;
- залучення в сферу культури недержавних джерел фінансування: коштів інвесторів, підприємців, благодійних фондів та фізичних осіб [25].

Одним із засобів, що підвищують ефективність надання культурних послуг в Житомирському районі, що дозволяють спрогнозувати очікувані і оцінити досягнуті результати, стане впровадження на всіх рівнях системи показників ефективності.

Пропонується використовувати наступні показники ефективності розвитку діяльності в сфері культури Житомирського району:

- а) затребуваність;
- б) доступність;
- в) статусність;
- г) динамізм;
- д) стійкість;
- е) ефективність [29].

На основі вимірюваних показників соціальної ефективності установ культури Житомирського району представляється можливим використовувати висновки за результатами досліджень (пропозиції):

- 1) Зміна числа відвідувачів, учасників в порівнянні з минулим роком в бік збільшення;
- 2) Охоплення населення послугами установи, % учасників, відвідувачів від загальної чисельності жителів території, що обслуговується;
- 3) Коефіцієнт поповнення послуг, оновлення репертуару;
- 4) Число організаційно-творчих заходів на рік (виставки, лекції, екскурсії, тематичні вечори) і їх середня відвідуваність;
- 5) Частка заходів, розрахованих на обслуговування соціально менш захищених вікових груп: дітей, підлітків, пенсіонерів, в % від загального числа проведених заходів [32].

Оцінку соціальної ефективності конкретного заходу потрібно проводити на стадії планування і по завершенні заходу: наскільки захід вважалось необхідним і що виявилось після його проведення; кому він був адресований, чи був він насправді корисним (для кого саме?), Як це вплинуло на процеси, що відбуваються в більш широкому соціокультурному контексті; як організатори

припускали залучити учасників і в якій мірі захід став привабливим, т. п. Викликало масовий інтерес, відгук, об'єднало людей для подальших дій у сфері читання [29].

Показники діяльності повинні мати числовий вираз і обґрунтовуватися як стратегічними цілями, так і тактичними завданнями, що впливають з довгострокових комплексних і цільових програм, а також виражатися через досягнення економічних і соціальних результатів:

Економічним критерієм має бути розрахунок скільки послуг надано на вкладені кошти, а з соціальним критерієм повинна стати очевидна суспільна значущість послуг (наприклад, динаміка попиту, а також їх доступність).

Запропоновані показники з урахуванням прогнозу дії факторів зовнішнього і внутрішнього середовища за ступенем їх впливу може бути використана для формування «ідеальної» моделі розвитку культурних закладів. Таким чином, системний підхід до організації діяльності установи і різноаспектний моніторинг результатів роботи забезпечать функціонування організацій культури відповідно до вимог сучасності. Розробка критеріїв оцінки діяльності культурних закладів знизять неефективні видатки з бюджету на культурну діяльність, сприятимуть розвитку культурного середовища територіальних громад в Україні, а заходи по зміцненню дохідної частини місцевого бюджету нададуть більшої фінансової автономії органам місцевого самоврядування у фінансуванні культурних заходів [23].

3.3. Покращення системи бюджетування використання культурного потенціалу на територіальному рівні

З червня 2022 року деякі види діяльності поступово відновлюються, ринок для митців та культурних професіоналів скоротився, а їх доходи помітно знизились. Незважаючи на пошкодження інфраструктури зв'язку та мовлення, багато засобів масової інформації та журналістів продовжують працювати над

забезпеченням доступу до інформації. Сьогодні, багато місцевих і гіперлокальних ЗМІ стикаються з серйозними фінансовими труднощами, після значного падіння доходів від реклами та інших доходів. Туризм, особливо міжнародний туризм у країні все ще перебуває в занепаді, але ряд релігійних об'єктів і культурних закладів знову відкрились і проводять виставки, демонструючи стійкість культурного сектору України та його важливість для культурного сектору України, для відновлення духовного життя [21].

Через скорочення бюджетних видатків на культуру багато культурних інституцій опинилися під загрозою закриття, причому найбільше постраждав незалежний сектор. Однак організації громадянського суспільства, волонтери, митці та працівники культури продемонстрували безпрецедентну активність у підтримці збереження української культури під час війни. Пошкодження культурних цінностей та розграбування культурного майна викликали публічне обговорення збереження та відновлення культурного потенціалу країни [23].

В 2023 році загальна сума оцінених збитків від ідентифікованих активів оцінюється у 2,6 млрд дол., що розподіляється наступним чином: історичні міста, будівлі та об'єкти, просякнуті визнаними культурними/соціальними цінностями – 1,7 млрд дол.; рухомі культурні цінності та колекції, сховища культури – 143 млн дол.; будівлі, призначені для культурної індустрії – 150 млн дол. та об'єкти туризму – 650 млн дол. Найбільше постраждала Харківська область (30 відсотків збитків), за нею йдуть Донецька (16%) та Луганська (9%) області. Збитки оцінюються в 15,2 млрд дол. і включають втрати, які має туризм, мистецтво, спорт, розваги і відпочинок, культурна освіта, цінні активи тощо [32].

На сьогодні 4,6 млрд дол збитки загальнонаціонального характеру, таким чином, потреба відновлення культурного потенціалу стосується всієї України. Загальна сума фінансування наступних 10 років відновлення культурної спадщини, за прогнозами експертів, має становити 6,9 млрд дол. Ранній етап фінансування відновлення культурного потенціалу буде орієнтований на оцінювання збитків, проведення надзвичайних заходів відновлення нерухомості

закладів культури Кошти на стабілізацію та консервацію та зберігання культурних цінностей, має бути проведена реконструкція 30% об'єктів галузі культури, посилені механізми захисту культурних активів [28].

Фундаментальне відновлення культурного потенціалу територіальних громад, має відбуватись на основі комплексного плану, що включатиме впровадження міжнародних стандартів надання послуг в сфері культури, трансформований правовий захист та модернізовані механізми публічного управління. Керівні принципи відновлення культурного потенціалу України мають ґрунтуватись на комплексному підході до застосування цифрових технологій та електронного документообігу, розбудові інституційного забезпечення закладів культури в територіальних громадах.

Потрібно посилювати стимулювання культурної діяльності бізнесу на безпечних територіях, повернути фахівців в культурний сектор України, пріоритетом мають стати інклюзивні проекти та програми розбудови культурного потенціалу з збереженням локальної ідентичності територій. Визначені плани потребуватимуть значних фінансових ресурсів та збільшення видатків з місцевих бюджетів територіальних громад. Такі процеси розпочались у 2019 році, але були призупинені з початком воєнних дій, сьогодні, децентралізаційні процеси в сфері використання культурного потенціалу на територіальному рівні повинні відновитись та локалізуватись для стимулювання процесу відновлення сектору культури [31].

Схему фінансування післявоєнного відновлення культурного потенціалу у 2023 році визначено в напрямку фізичного відновлення та реконструкції, невідкладного ремонту зруйнованих об'єктів закладів культури, проведення постійного моніторингу, оцінки пошкоджень культурних об'єктів при використанні ГІС-технологій; проведення інвентаризації та невідкладної консервації, відновлення інфраструктури, загальні потреби на 2023 рік становили 108,5 млн дол.

Висновки до 3 розділу

Аналітичним підґрунтям управління видатками на культуру є їх економічне прогнозування, для прогнозування видаткової частини місцевого бюджету Житомирської територіальної громади на надання культурних послуг можна використати метод прогнозування способом найменших квадратів, за допомогою якого здійснюється згладжування та вирівнювання, яке зводиться до заміни фактичного рівня динамічного ряду розрахунковими показниками, які мають значно менший діапазон змін, ніж вихідні дані. Фінансова спроможність місцевих бюджетів залежить від підвищення точності, достовірності та адаптивності методик прогнозування бюджетних надходжень або видатків. Достовірність прогнозу слід оцінювати на всіх етапах бюджетного процесу, враховуючи рівень виконання прогнозних показників.

ВИСНОВКИ

Науково-практичні дослідження дають підстави зробити наступні висновки:

- Доведено, що культура це моделі поведінки, сприйняття, відношення та інтерпретація подій набуті і переданих за допомогою символів, що становлять відмінні досягнення людського суспільства. Сутнісне ядро культури складається з традиційних ідей і системи цінностей, які, з одного боку, розглядаються як продукти дій, а з іншого – як елементи, що обумовлюють подальші дії, основані на спільних цінностях, нормах, поведінці, правилах та символах, які поділяє певна соціальна група.

- Визначено, що в сучасних умовах посилюється взаємозв'язок між культурою та управлінням, ми переконані, що культурні цінності є спільними для всіх членів суспільства, включаючи поведінку та відповідні організаційні форми, які теж можуть створювати культуру, культура є тригером ефективності та результативності самого управління.

- Акцентується увага на значенні, яке має культурний потенціал на місцевому рівні управління при формуванні та реалізації політичних заходів, спрямованих на ефективні послуги в галузі культури, на кількість та якість творчих працівників, поліпшенні взаємодії місцевих органів влади та громадськості по збереженню традиційної культурної спадщини та розвитку аматорства тощо.

- Визначено, що пріоритетами сучасного управління потенціалом культури територіальних громад є:

- покращення адміністрування культурного багатства територій, урізноманітненні етнічного складу населення, поліпшенні кліматичних та природних можливостей територій, збереженні традицій і обрядів, культурної унікальності і самобутності;

- збільшення можливостей у використанні внутрішнього культурного потенціалу територій, умов для місцевих соціально-культурних ініціатив для

прийняття стратегічних рішень, підвищення якості життя населення, індексів людського розвитку, показників щастя;

- створення умов, органами публічної влади, для можливостей врахування місцевої культурної специфіки, особливостей культурної інфраструктури, інших культурних, характерних для культури даної території.

- Доведено, що умовою забезпечення ефективного управління культурним потенціалом територіальних громад є створення органами влади умов для повноцінного фінансування культурних заходів через поступове збільшення позабюджетних джерел фінансових надходжень. Так, іноземні держави, з розвинутою системою фінансування розвитку культури, поступово збільшують залучення альтернативних фінансових ресурсів, створюючи багатоканальну систему грошових надходжень в заклади культури на територіальному рівні.

- Підкреслено, що воєнні дії в Україні негативно вплинули на стан культурного потенціалу, завдали шкоду інфраструктурі галузі культури, знизився рівень життя персоналу закладів культури, громадяни на окупованих територіях, практично відрізані від можливості отримати послуги в сфері культури, для багатьох ці послуги обмежені, що перешкоджає реалізації права на культуру.

- Визначено, що з 2022 року ряд видів діяльності поступово відновлюються, незважаючи на пошкодження інфраструктури зв'язку та мовлення, багато засобів масової інформації та журналістів продовжують працювати над забезпеченням доступу до інформації.

- Доведено, що організації громадянського суспільства, волонтери, митці та працівники культури продемонстрували безпрецедентну активність у підтримці збереження української культури, культурних цінностей під час війни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеєнко Л. М. Суперечності взаємодії елементів програмно-цільового методу в процесі бюджетування сфери соціально-культурних послуг. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. № 4. С. 190-197.
2. Алексеєнко Л. М. Удосконалення функціональних елементів бюджетування видатків сфери соціально-культурних послуг в Україні. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 2. С. 336-341.
3. Андрійчук Ю. М. Децентралізація та збалансованість публічного управління регіональним і місцевим розвитком: питання теорії. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2019. № 2. С. 144-150.
4. Арабчук Я. І. Стабільність місцевих бюджетів – запорука успіху реформ із децентралізації. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2019. Вип. 1. С. 57-68.
5. Атаманюк О. О. Обґрунтування та використання інструментів регламентації й формалізації у здійсненні контролінгу як системи управління розвитком культурно-мистецьких закладів сільських територій. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2017. № 3. С. 39–43.
6. Атаманюк О. О. Особливості управління підприємствами соціально-культурної сфери сільських територій України. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 5. С. 115-121.
7. Бабицька С. І. Основні принципи державного управління культурою в регіоні. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2019. № 1. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2023
8. Беновська Л. Фінансове вирівнювання в контексті реформи децентралізації влади: проблеми та перспективи. *Світ фінансів*. 2019. Вип. 2. С. 85-97.
9. Бойко В. І. Вивчення стратегій ринку споживання товарів та послуг у галузі культури. *Агросвіт*. 2015. № 6. С. 49-55.

10. Головченко М. Ф. Культура як об'єкт культурної функції сучасної держави. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Юриспруденція*. 2013. Вип. 6-1(1). С. 16-19.

11. Гончаренко Н. М. Правове регулювання управління в соціально-культурній сфері. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2018. Вип. 23. С. 118-122.

12. Гройсман В. Процеси централізації та децентралізації в сучасному державному управлінні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 2. С. 26-37.

13. Грушина А. І. Механізм стратегічного управління фінансовими ресурсами підприємств галузі культури. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 15(1). С. 90-94.

14. Грушина А. І. Оцінка ефективності стратегічного управління фінансовими ресурсами підприємств культури. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2017. Вип. 24(1). С. 106-111.

15. Грушина А. І. Формування системи стратегічного управління в галузі культури. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія : Менеджмент соціокультурної діяльності*. 2018. Вип. 2. С. 107-119.

16. Добровольська В. В. Нормативно-правове забезпечення діяльності органів управління культурою у сфері розвитку культурного простору України. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2018. № 1. С. 104-115.

17. Добровольська В. В. Сучасні зміни культурної політики в Україні та розвиток інформаційно-комунікаційного простору культури і управління документацією. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2017. № 2. С. 74-80.

18. Дорош Т. Л. Основні принципи державного управління сферою культури. *Акт. пробл. держ. упр.* 2011. № 2 (40). С. 149–156.

19.Дубок І. П. Джерела фінансування сфери культури в Україні та напрями їх розширення. *Вісн. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України*. 2015. № 2. С. 63–70.

20.Євсєєва О. О. Стратегічні напрями соціального розвитку, шляхи державного регулювання : монограф. К. : СПДФО Коваленко В. Ф., 2011. 524 с.

21.Єпіфанов О. В. Нормативно-правові засади функціонування системи органів державної влади у сфері управління культурною спадщиною. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія : Право*. 2017. Вип. 14. – С. 123-129.

22.Жучінський О. Ю. Організаційні й фінансово-економічні інструменти демократизації управління та регулювання розвитку підприємств соціально-культурної сфери в Україні. *Економічний вісник університету*. 2019. Вип. 42. С. 129-135.

23.Іванова Л. Аналітичне забезпечення управлінського процесу в закладах культури. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2018. – № 1. С. 191-199.

24.Кучин С. П. Теоретичні аспекти розвитку соціально-культурної сфери як об'єкта впливу механізмів державного управління. *Держава та регіони. Серія : Державне управління*. 2017. №1 (57). С. 56-60.

25.Мазурик О. В. Соціальний аудит як сучасна діагностична технологія: теоретико-методологічні засади дослідження, західний досвід, вітчизняні перспективи. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Соціологічні дослідження сучасного суспільства: методологія, теорія, методи*. 2015. № 1148, Вип. 34. С. 107-113.

26.Малінін В. В. Механізми формування соціокультурної ідентичності в умовах паритетної демократії. *Актуальні проблеми політики : збірник наукових праць* Одеса, 2012. Вип. 47. С. 42-48.

27.Мартинова Т. О. Суб'єкти та джерела забезпечення соціально-культурних послуг. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2010. Вип. 18(1). С. 233-239.

28. Мерзляк А. Державне управління сферою культури: вітчизняний та зарубіжний досвід *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2017. Вип. 1. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2023.

29. Миронова Н. С. Організаційно-правові засади державного управління : опорний конспект лекцій: *Вид-во ХарPI НАДУ "Магістр"*, 2005. 96 с.

30. Наказ Міністерства фінансів України, Міністерства культури України та Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 01.12.18 р. № 1004/1113/1556 «Про затвердження Порядку визначення вартості та надання платних послуг закладами культури»

31. Одінцова Г. С. Теорія та історія державного управління : *навч. посіб. К. : ВД "Професіонал"*, 2008. 288 с.

32. Офіційний сайт управління культури Житомирської обласної державної адміністрації. : <http://ukt.zhitomir-region.gov.ua>