

An attempt was made to comprehensively investigate the main legislative acts regulating the activities of cultural institutions; by-laws regulating financing, personnel policy and material and technical support of club institutions were considered; analyzed the weaknesses of the current legislation, which complicate the activities of club-type cultural institutions; recommendations on improving the legal support of the activities of club institutions were developed.

Key words: club-type cultural institutions, legal framework, cultural services

UDC 37.03:35.077

FUNCTIONING OF CULTURE CLUB INSTITUTIONS IN THE CONDITIONS OF THE MODERN LEGAL FIELD

Iryna VILCHYNSKA – D. Sc. in Political studies, professor,
Kyiv University of Culture;

Anna SVIATNENKO – PhD in Historical Sciences, Associate Professor,
National Academy of Culture and Arts Management, Kyiv;

Mariia STAKHOVSKA – Master's student of the Department
of Art Management and Event Technologies, National Academy of Culture and Arts Management, Kyiv

The urgency of the problem. In the conditions of reforming the legal system of Ukraine, decentralization and integration into the European space, club institutions are faced with the challenges of insufficient funding, outdated material and technical base and unregulated aspects of some activities. The relevance of the study is determined by the need to improve the legislation to ensure the stable operation of these institutions, increase their social role and adapt to modern cultural and legal realities.

The research methodology is based on the application of a systemic approach and a set of the following methods: comparative, analytical, cultural – for comprehensive coverage of the outlined issues and the formulation of substantiated conclusions.

The scientific novelty consists in a comprehensive analysis of the modern legal field of the functioning of cultural club institutions in Ukraine, taking into account the latest legislative changes and reforms.

Conclusions. The functioning of club establishments is based on a broad regulatory and legal basis. At the same time, it is worth noting that certain normative acts need to be updated, they are outdated. Thus, the norms of providing the population with cultural institutions, which are mainly clubs and libraries, were approved back in 1998. The issue of financing club institutions of communal form of ownership also needs improvement. Shifting the maintenance of cultural institutions to local budgets does not always yield positive results. We believe that certain binding factors for local authorities are needed: a clear definition of the share of funds from local communities that should go to support the activities of club institutions. Today, the activities of many institutions of culture and art are regulated by separate laws. The absence of a law regarding club institutions blurs and diminishes their socio-cultural significance, making them secondary among other institutions of the industry, despite their powerful network and indisputable advantage in providing cultural services to the population.

Key words: club-type cultural institutions, legal framework, cultural services.

Стаття надійшла до редакції 3.04.2025
Отримано після доопрацювання 22.01.2025
Прийнято до друку 21.01.2025

УДК 008:069:791.2:005.93/94

ЗАКЛАДИ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВ : ІННОВАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ, КУЛЬТУРНІ ПРАКТИКИ І КРЕАТИВНІ ФОРМИ ДОЗВІЛЛЯ

Віктор ШОСТАК – кандидат історичних наук, доцент, доцент кафедри культурології, Волинський
національний університет ім. Лесі Українки, Луцьк,
<https://orcid.org/0000-0002-4837-9633>
<https://doi.org/10.35619/ucpmk.50.984>
shostakvictor4@gmail.com

Ольга МОСКВИЧ – кандидат філософських наук, доцент, завідувач кафедри культурології,
Волинський національний університет ім. Лесі Українки, Луцьк,
<https://orcid.org/0000-0001-6964-7863>
olha.mod@gmail.com

Наталія СТОЛЯРЧУК – кандидат філософських наук, доцент, доцент кафедри культурології,
Волинський національний університет ім. Лесі Українки, Луцьк,
<https://orcid.org/0000-0003-4331-7051>
natalia100lyarchyk@gmail.com

Метою статті є дослідження інноваційних підходів до управління закладами культури та мистецтв в Україні, аналіз існуючих культурних практик та виявлення перспективних креативних форм дозвілля в контексті сучасних соціально-економічних трансформацій. Також є важливим прагнення визначити потенціал культури як ефективного інструменту для подолання кризових явищ, стимулювання соціально-економічного зростання на місцевому рівні та забезпечення різноманітних і змістовних форм дозвілля для громадян. *Методологія* визначається поставленою метою та ґрунтується на комплексному застосуванні низки наукових методів. Описовий метод

застосовано для розгляду специфіки та характерних рис існуючих моделей управління, культурних і дозвілєвих практик у закладах культури. Системний метод забезпечив цілісне розуміння взаємозв'язку між різними елементами управління, культурними пропозиціями та формами дозвілля. Метод узагальнення сприяв формулюванню висновків щодо ефективних інноваційних стратегій та перспективних напрямів розвитку закладів культури та мистецтв.

Результати дослідження підкреслюють домінуючу роль місцевих громад в управлінні більшістю закладів культури в Україні, що є важливою основою для ефективної реалізації культурної політики на регіональному рівні та врахування місцевих особливостей. Хоча децентралізоване управління сприяє більшій залученості громади до культурного життя та цільовому використанню коштів місцевих бюджетів, у статті виявлено низку системних проблем, що гальмують повноцінний розвиток культурної сфери. До них належать нерівномірне фінансове забезпечення в різних регіонах, недостатня кваліфікація управлінських кадрів на місцевому рівні, брак належної координації між загальнонаціональною та місцевою культурною політикою та недостатня увага до збереження національної культурної спадщини. Наголошено на відсутності системної державної культурної політики, яка б адекватно оцінювала ситуацію, враховувала інтереси всіх зацікавлених сторін та відповідала світовим тенденціям.

Представлено аналіз поточного стану та викликів в управлінні закладами культури та розвитку культурних практик в Україні, пропонуючи розуміння інноваційних підходів та потенціалу культури для соціально-економічного розвитку на місцевому рівні; висвітлено потенціал проєктів міжнародної співпраці, таких як ініціатива Ради Європи «Створення культурного капіталу» та розробка Культурного порталу, як нових інструментів культурного обміну та розвитку в Україні. Матеріали статті можуть бути корисними для освітян, політиків та культурних менеджерів у розробці нових стратегій управління й фінансування закладів культури, сприяння креативним формам дозвілля та посилення ролі культури в місцевому соціально-економічному розвитку.

Ключові слова: заклади культури, мистецтво, інноваційне управління, культурні практики, креативні форми дозвілля, децентралізація, культурна політика, фінансування, міжнародна співпраця.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку українського суспільства характеризується складними соціально-економічними трансформаціями, які безпосередньо впливають на сферу культури та мистецтв. Незважаючи на значний культурний потенціал країни та багату історичну спадщину, галузь стикається з низкою системних проблем, що гальмують її повноцінний розвиток та обмежують її здатність відігравати ключову роль у соціальній згуртованості, економічному зростанні, формуванні національної ідентичності та організації змістовного дозвілля громадян. Навіть якщо залишимо за дужками фактор російсько-української війни, то окреслені проблеми потребують як нагального вирішення, так і формування стратегічних підходів до їх систематизації та ефективного розв'язання [16].

Однією з найбільш гострих проблем є кризовий стан окремих ключових секторів культури, таких як кіновиробництво, книговидання, музейна справа та театральне мистецтво, які потребують невідкладних реформ та оновлення [3]. Паралельно з цим, існує нагальна потреба у трансформації застарілих методів управління культурною сферою, перегляді принципів її фінансування та впровадженні ефективних механізмів стратегічного планування, що відповідають сучасним викликам та світовим тенденціям, а також враховують зростаючу потребу у різноманітних та креативних формах дозвілля [17].

У цьому контексті постає питання про потенціал культури як дієвого інструменту для подолання негативних тенденцій, стимулювання соціально-економічного зростання та створення привабливого середовища для проживання та інвестицій на місцевому рівні, а також забезпечення різноманітних й інноваційних форм дозвілля, що відповідають потребам сучасного суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про зростаючий інтерес науковців та практиків до питань управління культурою, розвитку культурних індустрій, ролі культури в соціально-економічному розвитку територій та організації дозвілєвої діяльності.

Проблеми правового та інституційного забезпечення культурної політики в Україні лягли в основу аналітичної доповіді Здіорука С., Литвиненко О. та Розумної О. [6]. Валецький О. обґрунтовує необхідність розвитку культурних та креативних індустрій як один із пріоритетів одним із пріоритетів культурної політики держави [4]. Нова парадигма культурної політики у контексті викликів сьогодення стала предметом наукового зацікавлення Шевченко М. [19]. Максимовська Н. та Жолудь О. вивчають менеджмент «культури як механізм втілення культурних сенсів та форматів в умовах нестабільності та необхідності подальшого культуротворення нашої держави та нації [13; 158]. Ялоха Т., Білан В., Громадський Р. запропонували «модель аналізу впливу негативних факторів на функціонування світової економіки, в основу якої покладено показник відносного ризику» [21; 1] крізь призму розвитку креативних індустрій, з акцентом на післявоєнній відбудові України. Копієвська О. вивчала трансформаційні процеси національних культурних практик на межі XX-XXI ст., розглядаючи їх крізь призму глобальних впливів та регіональних сценаріїв [8]. Інноваційні підходи та запровадження інноваційних технологій у сучасному мистецтві аналізували Бистрякова В., Осадча А. і Пільгук О. [1].

Навіть побіжний огляд наукових напрацювань, пов'язаних із тематикою статті, надає уявлення про увагу науковців до різноманітних аспектів функціонування культурної сфери України, зокрема, пов'язаних

із питаннями управління, розвитком креативних індустрій, правовою базою формування та вдосконалення державної культурної політики та загалом ролі культури в суспільно-економічному розвитку.

Мета статті полягає у дослідженні інноваційних підходів до управління закладами культури та мистецтв в Україні, аналізі існуючих культурних практик і виявленні перспективних креативних форм дозвілля в контексті сучасних соціально-економічних трансформацій. Матеріал статті прагне визначити потенціал культури як інструменту для подолання кризових явищ, стимулювання соціально-економічного зростання на місцевому рівні та забезпечення різноманітного й змістовного дозвілля громадян.

Методологія даного дослідження, спрямованого на вивчення інноваційних підходів до управління закладами культури та мистецтв, аналізу культурних практик і креативних форм дозвілля, визначається поставленою метою та ґрунтується на комплексному застосуванні низки наукових методів. Зокрема, описовий метод дозволив розглянути специфіку та характерні риси існуючих моделей управління, культурних і дозвілєвих практик у закладах культури. Методи емпіричного дослідження, такі як спостереження за процесами в культурних інституціях та порівняння різних моделей управління і форм діяльності, надають інформацію для аналізу. Застосування системного методу забезпечило цілісне розуміння взаємозв'язку між різними елементами управління, культурними пропозиціями та формами дозвілля. Метод узагальнення сприяв формулюванню висновків щодо ефективних інноваційних стратегій й перспективних напрямів розвитку закладів культури і мистецтв.

Виклад основного матеріалу. Реформування галузі культури охоплює широкий спектр заходів. Це включає необхідність реформувати галузі, що переживають кризу, такі як кіно, книговидавництво, музеї та театри. Також це передбачає трансформацію методів управління культурною сферою, фінансування та планування. Проте найважливіші зміни відбуваються на рівні місцевих громад, де люди отримують основні культурні послуги, де вони проживають і працюють, і де навколишнє середовище впливає на їхнє самовдосконалення або змушує їх шукати кращих умов в інших місцях.

Особливо сільські райони та малі міста України стикаються з проблемою відтоку талантів до обласних центрів, столиці та за кордон. Культура може допомогти вирішити цю ситуацію, якщо реформи отримають підтримку на місцевому та центральному рівнях і взаємодіють із розвитком інших галузей, стаючи ключовим компонентом стратегії загального розвитку громади. Ці реформи можуть призвести до прямих соціально-економічних результатів, таких як зростання підприємництва, збільшення кількості робочих місць і місцевих доходів, а також створення привабливих умов для жителів і туристів. Навіть певні місцевості можуть стати більш привабливими для інвестицій як зсередини країни, так і з-за її меж. У Європі використання культурного потенціалу на муніципальному рівні вже довело свою ефективність у збільшенні доходів та соціально-економічного розвитку [7; 15].

Забезпечення доступу громадян до культурних цінностей та створення сприятливого культурного середовища є важливими складовими сталого розвитку будь-якої держави. В Україні, як і багатьох інших країнах, управління культурними установами значною мірою децентралізоване, що відображає історичні та соціально-політичні трансформації останніх десятиліть [5]. Переважна більшість закладів культури в Україні перебуває під управлінням місцевих громад. Комунальні заклади культури, які фінансуються з місцевих бюджетів, налічують 45,8 тис. од., або 98,5% від загальної кількості закладів культури в Україні. Таким чином, культурна політика окремих регіонів та країни загалом найбільш ефективно реалізується на місцевому рівні. Однак існують проблеми, які місцеві органи влади не можуть вирішити самостійно.

Зазначимо, що, по-перше, децентралізація управління культурною сферою сприяє кращому врахуванню місцевих потреб та культурних особливостей. Органи місцевого самоврядування, будучи ближчими до громади, мають змогу оперативніше реагувати на запити населення, підтримувати унікальні місцеві традиції та ініціативи. Це може призвести до більш різноманітного та інклюзивного культурного ландшафту, де кожен регіон має можливість розвивати власну культурну ідентичність. По-друге, управління установами культури на місцевому рівні може сприяти активнішій участі громади у культурному житті. Залучення мешканців до прийняття рішень щодо діяльності культурних центрів, бібліотек, музеїв та інших закладів може підвищити їхню зацікавленість та відповідальність за збереження і розвиток культурної спадщини. По-третє, фінансування культурних установ із місцевих бюджетів може забезпечити більш цільове використання коштів, спрямоване на задоволення нагальних потреб конкретної громади. Це дозволяє місцевим органам влади визначати пріоритетні напрями розвитку культури, враховуючи соціально-економічну ситуацію та культурний потенціал регіону [2].

Однією з ключових проблем є нерівномірність фінансового забезпечення культурних установ у різних регіонах. Місцеві бюджети мають різний рівень наповненості, що безпосередньо впливає на можливості фінансування культурних ініціатив, утримання інфраструктури та оплати праці працівників культури. Це може призвести до значних диспропорцій у доступі до культурних послуг між громадами. Іншою важливою проблемою є недостатня кваліфікація управлінських кадрів на місцевому рівні у сфері

культури. Ефективне управління установами культури вимагає спеціальних знань та навичок у галузі культурної політики, менеджменту, фандрайзінгу та маркетингу. Не завжди місцеві органи влади мають достатньо ресурсів для залучення та утримання висококваліфікованих фахівців. Крім того, існує потреба у координації культурної політики на національному та місцевому рівнях. Відсутність чіткої стратегії та узгоджених пріоритетів може призвести до розпорошення зусиль та неефективного використання ресурсів. Необхідна розробка національних програм підтримки культури, які б враховували регіональні особливості та сприяли обміну досвідом між різними громадами [14]. Також важливим аспектом є збереження та популяризація національної культурної спадщини, що має загальнодержавне значення. Фінансування та управління великими музеями, історичними пам'ятками та іншими об'єктами національного значення часто вимагає значних інвестицій та спеціалізованої експертизи, що може бути непосильним для окремих місцевих громад [20].

На жаль, в Україні відсутня системна культурна політика, яка б дбала про послідовність, адекватно оцінювала ситуацію і враховувала інтереси всіх суб'єктів, а також була б орієнтована на світові тенденції. Протягом останнього десятиліття основною метою було збереження наявної мережі закладів культури; і хоча цього вдалося досягти, це сталося за певних втрат у чисельності клубів та бібліотек. Однак, такий підхід мав свою ціну: потужна мережа закладів культури, яка могла б бути прикладом для інших країн, була навмисно затримана в розвитку. Така тенденція зберігається й далі. Місцеві бюджети змушені спрямовувати кошти з усіх програм розвитку на покриття видатків, пов'язаних із поточною політикою, зокрема на зарплату працівників культури та оплату комунальних послуг. Незважаючи на загальне збільшення фінансування культури з місцевих бюджетів трансфери з державного бюджету покривають лише майже 60% потреб у зарплаті працівників культури, які фінансуються з місцевих бюджетів. Це призводить до того, що зарплата працівників культури є однією з найнижчих серед бюджетних працівників, а в деяких випадках зводиться до 0,5 мізерної ставки. У 2003 році різні адміністративні одиниці виділяли різний рівень коштів на оплату праці, комунальні послуги та енергоносії. Наприклад, у сільських бюджетах ці видатки становили 89,2%, у селищах – 80,5%, у містах районного значення – 66,9%, у районах – 83%, у містах республіканського (АРК) та обласного значення – 75,6%. Слід зауважити, що більшість клубних закладів у сільських місцевостях (понад 90% у деяких селах) не має опалення [15; 112].

Ця тенденція небезпечна для розвитку культури на місцевому рівні, оскільки існує кілька проблем, що впливають на культуру, які можна поділити на три головні групи. Однією з основних причин погіршення ситуації з фінансуванням закладів культури на місцевому рівні є використання формульного підходу до розподілу трансфертів із державного бюджету на культурну сферу. На жаль, це не завжди правильна думка, оскільки формула є лише одним інструментом розподілу бюджетних коштів, який допомагає зробити процес прозорим та об'єктивним. Крім того, важливо зазначити, що формула орієнтує розподіл коштів на культурні послуги на одного мешканця, забезпечуючи кожного громадянина, незалежно від місця проживання, державною конституційною послугою. Однак ця формула потребує поліпшення й удосконалення, особливо щодо визначення видатків на культуру.

Французький професор Ж. Марку, у своєму звіті «Фінансові умови процесу децентралізації в Україні після прийняття Бюджетного кодексу» (2004 р.), розглядає кілька ключових питань, пов'язаних зі зміною методу обчислення видаткових потреб на утримання культурної спадщини. Він вказує, що розрахунковий показник, який використовується в формулі (постанова № 1382, пункт 36), ґрунтується на чисельності населення адміністративно-територіальних одиниць та фінансових нормативах бюджетного забезпечення на одного жителя. Однак, цей показник не враховує деякі важливі аспекти: він не враховує типову функцію збереження культурної спадщини, яка є важливою складовою для міст і областей, що опікуються такими цінностями. Не враховує типові інвестиційні потреби, через що у разі нестачі коштів вони ігноруються. Таким чином, показник охоплює лише зарплати, не забезпечуючи достатньої підтримки для інших аспектів. Такий механічний підхід до визначення видатків на мистецтво і культуру в містах і областях призводить до постійного недофінансування цих сфер. Це особливо шкодить культурній спадщині, яка має особливу вагомість і потребує значного утримання, але підтримується лише на рівні середніх видатків, що зробленою методикою не має сенсу [12]. До того ж, ці розрахунки були здійснено у відносно віддаленому часі, а нинішня ситуація докорінно змінилася.

Проте це лише частина проблеми. Для впровадження прогресивної системи фінансування, необхідно також зрозуміти, який обсяг ресурсів потрібен для забезпечення мінімальних соціальних послуг у галузі культури на місцевому рівні, що гарантуються конституцією. Це передбачає чітке визначення переліку та обсягу стандартів, а також встановлення показників для оцінки їх реалізації. Все це дозволить удосконалити порядок формування та обґрунтування видатків на культуру і мистецтво, які беруться до уваги у міжбюджетних відносинах. Окрім того, система управління видатками також потребує удосконалення. Це можна здійснити, підвищивши ефективність через перехід від фінансування

установ за кошторисним методом до фінансування за методом культурних послуг, що надаються для визначеного контингенту одержувачів (нормативний метод). Також можуть бути запроваджені додаткові форми бюджетного фінансування, такі як проєктне фінансування або фінансування «на відстані витягнутої руки», які практикується у світі й становлять значну частку загального обсягу фінансування. Ці заходи допоможуть покращити фінансове забезпечення культури та мистецтва в Україні, сприяючи кращому використанню ресурсів та забезпеченню розвитку цих сфер на місцевому рівні.

Фінансування культури на місцевому рівні тісно пов'язане з другою групою проблем, а саме з розвитком ефективної взаємодії на вертикальному та горизонтальному рівнях. Це означає, що необхідно створити плідний зв'язок між місцевим самоврядуванням та центральною владою, який дозволить спільно приймати й втілювати політичні рішення, спрямовані на формування єдиної політики в галузі культури. Однак, можливо, найбільш актуальні проблеми стосуються самого творчого процесу і тих, хто створює культурний продукт. Тут мова йде про необхідність заохочення та підтримки творчості, встановлення справедливої системи винагород, забезпечення доступу до аудиторії та ринків збуту, можливостей просування ідей, творів, а також збереження та розвиток народних традицій та поширення інформації. Якщо творчі люди не відчувають підтримки та затишку у своїй домівці й вирушають у пошуках кращих можливостей деінде, то будь-які реформи на території не матимуть сенсу і не принесуть бажаних результатів.

Для вирішення зазначених проблем потрібно використовувати сучасні підходи, ґрунтовані на науковому аналізі та найкращих світових практиках. Протягом понад року, експертно-аналітична група, що діяла при Комітеті Верховної Ради з питань культури та духовності, працювала над проєктом Концепції державної політики в галузі культури на найближчі роки. Виявилось, що відсутність єдиної новаторської ідеї, що могла б об'єднати різні групи та суб'єкти культурної сфери, ускладнює прийняття єдиної координованої стратегії. Тому розробники концепції запропонували проєкт політичних заходів, спрямованих на те, щоб здійснити якісно новий перехід до розуміння та реалізації культурної політики [15].

Серед запропонованих заходів є проведення наукового дослідження проблем на різних рівнях протягом двох років, широке національне обговорення актуальних питань культури, вивчення світового досвіду та розробка моделей розвитку. Така модель є результатом реалізації проєкту, який здійснювався Інформаційно-аналітичним центром «Демократія через культуру» та став частиною ширшого проєкту Ради Європи під назвою «Створення культурного капіталу». Завдяки зусиллям центру, унікальний підхід до розвитку окремих міст та районів України став можливим, спрямованим на використання культурних та людських ресурсів. Новаторство полягає в тому, що кожна місцева громада має можливість самостійно створити найвигіднішу для неї модель розвитку за допомогою сучасних знань, підходів, методів, практик та інструментів. Важливо зазначити, що це не є загальним шаблоном; натомість, проєкт надає гнучкий набір інструментів, які дозволяють враховувати особливості кожної місцевої громади. Ініціатива такого розвитку проводиться у межах інноваційного проєкту та містить експертну підтримку вітчизняних та міжнародних спеціалістів, а також співпрацю з аналогічними місцевими громадами Європи. Проведено відкритий та конкурсний відбір учасників проєкту. Майже 800 міст і районів України виявили бажання брати участь, але лише десята частина продемонструвала інтерес до можливостей відновлення та розвитку за допомогою «культурних» ресурсів. Це свідчить про значний творчий потенціал наших місцевих громад, який ще не був повністю використаний. Тому необхідно працювати над розробкою та реалізацією цих потенційних можливостей.

На практиці виявлено, що успішний розвиток місцевих громад через «культурні» ресурси та створення культурних індустрій передбачає наявність трьох передумов. По-перше, необхідність змін, які можуть виникнути внаслідок економічної та соціальної кризи, а також небажання жити в існуючому становищі місцевої громади. По-друге, присутність ініціативних людей, які здатні запроваджувати та здійснювати зміни. І, нарешті, готовність місцевої влади підтримувати або призначати лідерів, здатних проводити такі зміни.

Однак, виявилось, що не всі місцеві керівники підтримують ініціативи, особливо ті, що стосуються розвитку культури. Така неактивність, особливо щодо культурної сфери, стала випробуванням для пілотних міст і районів, оскільки проєкт передбачав, що ініціатива має йти від місцевого керівництва. У результаті обрано 15 учасників, серед яких вісім міст і сім районів із десяти областей України. Ці місцеві громади виявили інтерес до можливостей відновлення та розвитку через «культурні» ресурси, і їх готовність очолити зміни стала важливим фактором у їхньому відборі. Загалом, міста та райони, що були обрані до проєкту, стали прикладом успішної реалізації культурних проєктів для відновлення та підвищення свого розвитку [18].

Для керівників цих міст і районів проведено чотири тренінги, що включали три основні модулі: «Культурна та інформаційна політика», «Стратегія управління культурними ресурсами» і «Бюджетна політика і фінансування». Під час цих тренінгів мери пілотних міст, голови райрад або

райдержадміністрацій та начальники місцевих управлінь культури отримали знання та навички, що дозволили їм:

1. Виявляти наявні культурні ресурси та проводити аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на культурний та соціально-економічний розвиток громади, зокрема за допомогою SWOT-аналізу.

2. Розглядати проблеми та розробляти шляхи їх вирішення, формувати стратегічні плани культурного розвитку і створювати політику культурного розвитку та її інформаційне забезпечення.

3. Здійснювати маркетингові дослідження та розробляти бренд для певної території. Ці знання допомогли місцевим керівникам переглянути проблеми фінансування та зробити пропозиції щодо стандартів мінімальних соціальних послуг у сфері культури. Ці пропозиції були передані до профільного комітету Верховної Ради.

Окрім того, керівники пілотних міст і районів почали залучати до тренінгів та реалізації інноваційного проекту місцевих начальників фінансових та економічних управлінь, що сприяло міжгалузевій співпраці у виробленні стратегії місцевого розвитку.

На центральному рівні до зусиль Комітету з питань культури та духовності та двох громадських організацій приєдналися галузеві міністерства, зокрема Мінкультури, Міністерство економіки та з питань євроінтеграції, МЗС, Міністерство праці та соціального забезпечення України. Все це зробило проект цікавим для Ради Європи, де вважають, що такий український міжвідомчий підхід може стати моделлю для інших країн.

Проект «Створення культурного капіталу» Ради Європи спрямований на вирішення спільних проблем, що є характерними для більшості країн колишнього соціалістичного табору. Ці проблеми включають фінансування, відсутність послідовної політики культурного розвитку, недостатню підготовку кадрів до нових економічних умов, нерозвиненість інфраструктури сфери послуг, інформаційну замкненість та інші. Для їх вирішення необхідно об'єднати зусилля та залучити різні рівні управління та галузі влади. Україна активно долучилася до цього проекту, включивши 15 пілотних міст і районів, що є найбільшим числом порівняно з іншими країнами Європи [9].

Для успішної реалізації таких інноваційних зусиль необхідна взаємодія різних органів та інституцій. Тому Комітет Верховної Ради України з питань культури та духовності рекомендує впровадження державних міжвідомчих програм аналітичних досліджень, спрямованих на культурні ресурси та регіональний розвиток, а також реформування культурної сфери на основі позитивного досвіду пілотних міст і районів.

Проект Ради Європи має три основні напрями: створення мапи культурних ресурсів та їх оцінка, розвиток культурних ресурсів і культурних індустрій, а також створення агентств культурного розвитку на місцевому, національному та міжнародному рівнях. Цей проект є першим широкомасштабним проектом Ради Європи в Україні, тому він має особливу важливість. Основною метою проекту є підтримка місцевих виробників культурних продуктів, сприяння їхньому виходу на національні та міжнародні ринки. Електронний Культурний портал стане одним із важливих інструментів, що об'єднуватиме мережу партнерських громад із різних країн Європи [11; 10].

Створення Культурного порталу надасть можливість будь-якому місту чи містечку України, їх митцям і культурним установам просто виходити на світові ринки культурної продукції. Цей Культурний портал стане мережею для обміну інформацією та культурою. Кожен учасник проекту (місто, район) зможе створити свій власний культурний портал, що дозволить розповідати про себе, надавати послуги та пропонувати свої культурні, туристичні та інформаційні продукти на різних рівнях – регіональному, національному і міжнародному. Мережа культурних порталів сприятиме створенню єдиного національного інформаційно-культурного простору, що буде інтегруватися зі світовим простором через Інтернет. Підтримка Ради Європи допомагає забезпечити, що цей віртуальний «шлюз» відкриє нам двері до культурного простору Європи, а також відкриє Україну світові.

Однією з важливих ідей Ради Європи є створення культурних маршрутів в Україні, щоб приєднатися до програми «Культурні маршрути Ради Європи». Культурний портал відіграє важливу роль у реалізації цієї програми в Україні.

На Міжнародній конференції представлено ядро майбутньої мережі – шість діючих порталів пілотних міст і районів України – як прототип ефективного інструменту розвитку культурного туризму. Також планується проведення «круглого столу» у парламенті України, присвяченого питанням законодавства, що сприяє культурному розвитку, та гармонізації законодавства України з європейськими нормами. Усі ці заходи підсилюють роль України в ХХІ столітті, дозволяють переосмислити себе і своє майбутнє, стати прикладом нових підходів та інструментів культурного та економічного розвитку для Європи.

Висновки. Таким чином, домінуюча роль місцевих громад в управлінні установами культури в Україні є важливим фактором розвитку культурного середовища. Однак для забезпечення рівного

доступу до культурних цінностей, підвищення якості культурних послуг та ефективного використання культурного потенціалу країни необхідна спільна робота органів державної влади, місцевого самоврядування та громадського сектору. Вирішення існуючих проблем потребує розробки комплексних стратегій, спрямованих на фінансову підтримку, підвищення кваліфікації кадрів, координацію політики та збереження національної культурної спадщини. Лише за таких умов культурна політика України зможе бути дійсно ефективною та сприяти гармонійному розвитку суспільства. Децентралізована модель управління сприяє активнішій участі громади в культурному житті та більш цільовому використанню місцевих бюджетних коштів.

Однак, нерівномірність фінансового забезпечення, недостатня кваліфікація управлінських кадрів, відсутність належної координації між загальнонаціональною та місцевою культурною політикою, а також недостатня увага до збереження національної культурної спадщини, є суттєвими викликами для успішної реалізації управлінських моделей сферою культури та активному розвитку креативних форм дозвілля й урізноманітнення культурних практик.

Потреба в інноваційному управлінні, розвитку креативних форм дозвілля та урізноманітненні культурних практик стає дедалі гострішою в умовах сучасних соціально-економічних викликів. Відтік творчих кадрів із малих міст та сільських районів підкреслює необхідність створення привабливого культурного середовища на місцевому рівні, що потребує підтримки як з боку місцевої, так і центральної влади. Врахування досвіду міжнародних партнерів та адаптація успішних світових практик можуть стати важливим каталізатором позитивних змін у культурній сфері України.

Список використаної літератури

1. Бистрякова В., Осадча А. і Пільгук О. Інновації та технології в сучасному мистецтві. *Вісник Львів. нац. акад. мистецтв*. 2017. Вип. 32. С. 189-199. URL: <https://zenodo.org/records/1068902>.
2. Бовсунівська І., Бутник О. Децентралізація в сфері культури: досвід ефективної реформи європейських країн для України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 24. С. 79-83. DOI: 10.32702/23066814.2018.24.79.
3. Валуєвський О., Литвиненко О. Ситуація у сфері культури: виклики та події. *Нац. ін-т стратегічних досліджень. Дослідження*, 2022. 12 квіт. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/humanitarnyy-rozvytok/cytuatsiya-u-sferi-kultury-vyklyky-ta-podiyi>.
4. Валуєвський О. Культурна політика в Україні в умовах економічної та соціальної нестабільності. *Публічне урядування*, 2021. № 1 (26). С. 30-41. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-1\(26\)-30-41](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-1(26)-30-41).
5. Грушина А. Особливості організації системи менеджменту сфери культури та мистецтв. *Вісник Київ. нац. ун-ту культури і мистецтв*. 2018. Т. 1. № 1. С. 53-63. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7573.1.2018.143388>.
6. Здіорук С., Литвиненко О., Розумна О. *Культурна політика України: національна модель у європейському контексті: аналітична доповідь*. Київ : НІСД, 2012. 64 с.
7. Кириленко К. (2015). Підходи до розуміння інноваційної культури в контексті сучасного наукового дискурсу та їх наскрізні ідеї. *Питання культурології*, 2015. Вип. 31. С. 64-71.
8. Копієвська О. Трансформаційні процеси в культурних практиках України: глобальний, глокальний контекст та локальні особливості (кінець ХХ – початок ХХІ ст.): автореф. дис... д-ра культурології: спец. 26.00.06 – прикладна культурологія. Культурні практики. Київ : Нац. акад. керівних кадрів культури і мистецтв, 2018. 38 с.
9. Костюк Б. Міжнародний проект «Створення культурного капіталу». *Радіо Свобода*, 2004. 6 трав. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/915463.html>.
10. Культурний шлях Ради Європи. *Via Regia. Ukraine*. URL: via-regia.org.ua/kulturnyj-shlyah-rady-yevropy/
11. Культурні маршрути Ради Європи. URL: <https://rm.coe.int/eicr-coe-leaflet-ukr-june-2019-web-01/168098232c>.
12. Куропась І. Культурна спадщина – джерело енергії для творчості та інновацій. *Громадський простір*, 2020. 23 верес. URL: prostir.ua/?news=kulturna-spadschyna-dzherelo-enerhiji-dlya-tvorchosti-ta-innovatsij.
13. Максимовська Н., Жолудь, О. Особливості менеджменту спеціальних подій в сучасному культуротворчому процесі. *Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку*, 2023. Вип. 47. С. 158-165.
14. Назаренко Ю. Децентралізація культури: проблеми та виклики реформи. *Misto. Site*, 2021. 23 груд. URL: <https://mistosite.org.ua/articles/detsentralizatsiia-kultury-problemy-ta-vyklyky-reformy>.
15. Нестеренко О. (2013). Класифікація видів інновацій та ефектів від їх впровадження. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 2013. Вип. 4. С. 112-117.
16. Про схвалення Стратегії розвитку культури в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках. Розпорядження від 28 берез. 2025 р. № 293-р. *Кабінет Міністрів України. Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: zakon.rada.gov.ua/laws/show/293-2025-%D1%80#Text.
17. Сенько Т. Креативні практики в сучасному вітчизняному культурно-дозвіллевому просторі. *Вісник Нац. Акад. керівних кадрів культури і мистецтв: наук. журн.*, 2023. № 1. С. 120–126. DOI <https://10.32461/2226-3209.1.2023.277645>.
18. Тульчинська С., Гавронський А. Перспективні напрями інноваційного розвитку територій в сучасних умовах. *Modeling the development of the economic systems*, 2024. № 2. С. 116-120.
19. Шевченко М. У пошуках нової парадигми культурної політики ХХІ ст. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти*, 2021. № (8). С. 210–222. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-745x.8.2021.249051>.

20. Як переформовуються заклади культури в громадах: приклади з форуму «Культурна децентралізація: виклики та перспективи реформи. Відновлення громад через культуру». Комітет. Опубліковано 15 листоп. 2024. *Комітет з питань гуманітарної та інформаційної політики. Верховна Рада України*. https://kompkd.rada.gov.ua/news/main_news/76461.html.

21. Ялоха Т., Білан В., Громадський Р. Креативні індустрії як драйвери розвитку світової економіки: прогноз ризиків післявоєнної відбудови України. *Академічні візії*. 2023. Вип. 16. С. 1-13. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7688398>.

References

1. Bystriakova V., Osadcha A. i Pilhuk O. Innovatsii ta tekhnolohii v suchasnomu mystetstvi. *Visnyk Lvivskoi natsionalnoi akademii mystetstv*. 2017. Vyp. 32. S. 189-199. URL: <https://zenodo.org/records/1068902>.

2. Bovsunivska I., Butnyk O. Detsentralizatsiia v sferi kultury: dosvid efektyvnoi reformy yevropeiskyykh krain dlia Ukrainy. *Investysii: praktyka ta dosvid*. 2018. № 24. S. 79-83. DOI: <https://10.32702/23066814.2018.24.79>.

3. Valevskyi O., Lytvynenko O. Cytuatsiia u sferi kultury: vyklyky ta podii. *Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. Doslidzhennia*, 2022. 12 kvitnia. URL: niss.gov.ua/doslidzhennya/humanitarnyy-rozvytok/cytuatsiya-u-sferi-kultury-vyklyky-ta-podii.

4. Valevskyi O. Kulturna polityka v Ekraini v umovakh ekonomichnoi ta sotsialnoi nestabilnosti. *Publichne uriaduvannia*, 2021. № 1 (26). S. 30-41. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-1\(26\)-30-41](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-1(26)-30-41).

5. Hrushyna A. Osoblyvosti orhanizatsii systemy menedzhmentu sfery kultury ta mystetstv. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu kultury i mystetstv*. 2018. T. 1. № 1. S. 53-63. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7573.1.2018.143388>

6. Zdioruk S., Lytvynenko O., Rozumna O. *Kulturna polityka Ukrainy: natsionalna model u yevropeiskomu konteksti: analitychna dopovid*. 2012. Kyiv : NISD. 64 s.

7. Kyrylenko K. Pidkhody do rozuminnia innovatsiinoi kultury v konteksti suchasnoho naukovooho dyskursu ta yikh naskrizni idei. *Pytannia kulturolohii*. 2015. Vyp. 31. S. 64-71.

8. Kopiiyevska O. Transformatsiini protsesy v kulturnykh praktykakh Ukrainy: hlobalnyi, hlokalnyi kontekst ta lokalni osoblyvosti (kinets XX – pochatok XXI st.). 26.00.06 – prykladna kulturolohiiia. *Kulturni praktyky. Avtoreferat dysertatsii na zdobuttia naukovooho stupenia doktora kulturoloh*. Kyiv : Natsionalna akademiia kerivnykh kadryv kultury i mystetstv, 2018. 38 s.

9. Kostyuk B. Mizhnarodnyi proekt «Stvorennia kulturnoho kapitalu». *Radio Svoboda*, 2004. 6 travnia. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/915463.html>.

10. Kulturni shliakh Rady Yevropy. *Via Regia. Ukraine*. URL: <https://via-regia.org.ua/kulturnyj-shlyah-rady-yevropy/>

11. Kulturni marshruty Rady Yevropy. URL: <https://rm.coe.int/eicr-coe-leaflet-ukr-june2019-web-01/168098232c>.

12. Kuropas I. Kulturna spadshchyna – dzherelo enerhii dlia tvorchosti ta innovatsii. *Hromadskyi prostir*, 2020. 23 veresnia. URL: <https://www.prostir.ua/?news=kulturna-spadschyna-dzherelo-enerhiji-dlya-tvorchosti-ta-innovatsij>

13. Maksymovska N., Zholud O. Osoblyvosti menedzhmentu spetsialnykh podii v suchasnomu kulturotvorchoomu protsesi. *Ukrainska kultura: mynule, suchasne, shliakhy rozvytku*. 2023. Vyp. 47. S. 158-165.

14. Nazarenko Yu. Detsentralizatsiia kultury: problemy ta vyklyky reformy. *Misto. Site*, 2021. 23 hrudnia. URL: <https://mistosite.org.ua/articles/detsentralizatsiia-kultury-problemy-ta-vyklyky-reformy>.

15. Nesterenko O. Klasyfikatsiia vydiv innovatsii ta efektyv vid yikh vprovadzhennia. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*. 2013. Vyp. 4. S. 112-117.

16. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku kultury v Ukraini na period do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsiinooho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2025-2027 rokakh. Rozporiadzhennia vid 28 bereznia 2025 r. № 293-r. Kabinet Ministriv Ukrainy. Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/293-2025-%D1%80#Text>.

17. Senko T. Kreatyvni praktyky v suchasnomu vitchyznianomu kulturno-dozvillievomu prostori. *Visnyk Natsionalnoi akademii kerivnykh kadryv kultury i mystetstv: naukovyi zhurnal*, 2023. № 1. S. 120–126. DOI: <https://10.32461/2226-3209.1.2023.277645>.

18. Tulchynska C., Havronskyi A. Perspektyvni napriamy innovatsiinooho rozvytku terytorii v suchasnykh umovakh. *Modeling the development of the economic systems*, 2024. № 2. S. 116-120.

19. Shevchenko M. U poshukakh novoi paradyhmy kulturnoi polityky KhKhI st. Mizhnarodni vidnosyny: teoretyko-praktychni aspekty, 2021. № (8). S. 210–222. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-745x.8.2021.249051>.

20. Yak pereformovuiutsia zaklady kultury v hromadakh: pryklady iz forumu «Kulturna detsentralizatsiia: vyklyky ta perspektyvy reformy. Vidnovlennia hromad cherez kulturu». Komitet. Opublikovano 15 lystopada 2024. Komitet z pytan humanitarnoi ta informatsiinoi polityky. Verkhovna Rada Ukrainy. kompkd.rada.gov.ua/news/main_news/76461.html.

21. Yalokha T., Bilan V., Hromadskyi R. Kreatyvni industrii yak draivery rozvytku svitovoi ekonomiky: prohnaz ryzykiv pisliavoiennoi vidbudovy Ukrainy. *Akademichni vizii*. 2023. Vypusk 16. S. 1-13. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7688398>.

**CULTURAL AND ARTS INSTITUTIONS : INNOVATIVE MANAGEMENT, CULTURAL
PRACTICES AND CREATIVE FORMS OF LEISURE**

Victor SHOSTAK – Candidate of Historical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Cultural Studies,
Lesya Ukrainka Volyn National University, Lutsk

Olha MOSKVYCH – PhD in Philosophy, Associate Professor,

Head of the Department of Cultural Studies Lesya Ukrainka Volyn National University, Lutsk

Nataliia STOLIARCHUK – Candidate of Philosophical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the
Department of Cultural Studies, Lesya Ukrainka Volyn National University, Lutsk

This paper aims to investigate innovative approaches to the management of cultural and artistic institutions in Ukraine, analyze existing cultural practices, and identify promising creative forms of leisure within the context of contemporary socio-economic transformations. The study seeks to determine the potential of culture as an effective tool for overcoming crisis phenomena, stimulating socio-economic growth at the local level, and ensuring diverse and meaningful leisure activities for citizens.

The methodology of this research, focused on exploring innovative management approaches for cultural and artistic institutions, analyzing cultural practices, and creative forms of leisure, is determined by the stated aim and is based on a comprehensive application of several scientific methods. Specifically, the descriptive method was employed to examine the specifics and characteristics of existing management models, cultural, and leisure practices in cultural institutions. Empirical research methods, such as observing processes within cultural institutions and comparing different management models and forms of activity, provided data for analysis. The application of the systemic method ensured a holistic understanding of the interrelationship between various elements of management, cultural offerings, and forms of leisure. The generalization method facilitated the formulation of conclusions regarding effective innovative strategies and promising directions for the development of cultural and artistic institutions.

Results. The findings of the study highlight the dominant role of local communities in the management of the majority of cultural institutions in Ukraine, which forms an important basis for the effective implementation of cultural policy at the regional level and the consideration of local specificities. While decentralized management fosters greater community involvement in cultural life and more targeted use of local budget funds, the paper identifies a number of systemic problems hindering the full development of the cultural sphere. These include uneven financial provision across regions, insufficient qualification of managerial personnel at the local level, a lack of proper coordination between national and local cultural policy, and insufficient attention to the preservation of national cultural heritage. The research underscores the absence of a systematic and consistent state cultural policy that adequately assesses the situation, considers the interests of all stakeholders, and aligns with global trends. The study reveals that the long-standing focus on preserving the existing network of cultural institutions has inadvertently delayed their development and resulted in inadequate funding, particularly at the local level. The formula-based approach to the distribution of state transfers does not always account for the specific needs of regions, especially in the area of cultural heritage preservation. The paper argues for a transition to a progressive funding system based on clear standards for social services in the cultural sector and the volume of services provided. The introduction of project-based funding and other flexible mechanisms is proposed. The importance of establishing effective interaction between vertical and horizontal levels of governance, as well as creating favorable conditions for the development of creative potential and support for artists, is also emphasized.

Novelty. This paper presents an analysis of the current state and challenges in the management of cultural institutions and the development of cultural practices in Ukraine, offering insights into innovative approaches and the potential of culture for socio-economic development at the local level. The research contributes to the understanding of the complexities of cultural decentralization and the need for a more systemic and coordinated national cultural policy. Furthermore, the study highlights the initial stages and potential of international cooperation projects, such as the Council of Europe's «Creating Cultural Capital» initiative and the development of a Cultural Portal, as novel tools for cultural exchange and development in Ukraine.

Practical Significance. The information contained in this article may be useful for Ukrainian educators, policymakers, and cultural managers in developing new strategies for the management and funding of cultural institutions, fostering creative forms of leisure, and enhancing the role of culture in local socio-economic development. The analysis of existing problems and the exploration of innovative approaches, including the potential of international cooperation and digital platforms, offer practical guidance for reforming the cultural sphere in Ukraine and ensuring greater access to cultural values for its citizens.

Key words: cultural institutions, arts, innovative management, cultural practices, creative forms of leisure, decentralization, cultural policy, funding, international cooperation.

Стаття надійшла до редакції 3.04.2025
Отримано після доопрацювання 27.04.2025
Прийнято до друку 1.05.2025