

**Дмитро ХУДИК**

аспірант освітньо-наукової програми  
«Публічне управління та адміністрування» ЗУНУ  
Науковий керівник – д.е.н., професор кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Григорій МОНАСТІРСЬКИЙ

## **ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРОЮ В КОНТЕКСТІ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ**

Більше року повномасштабної війни дає нам розуміння, що культура - справді другий фронт [1]. Цього часу було достатньо для усвідомлення ідеологічного підґрунтя російського нападу та важливості розвитку та збереження національної ідентичності. Останні 300 років наш північний сусід веде дуже агресивну політику зокрема і на культурній ниві.

Виклики, які виникли в українській культурній спільноті внаслідок війни фактично унеможливають традиційну мистецьку та культурну діяльність.

Війна в Україні призвела до масштабних руйнувань культурних закладів, що призвело до втрат культурної спадщини. Станом на сьогодні, понад 1000 закладів культури в нашій країні зазнали руйнувань або пошкоджень, переважно на Сході та Півдні України. Ці збитки мають серйозні наслідки не лише для культурної спадщини України, але й для соціальної та економічної стабільності країни.

В Україні налічується близько 35 000 закладів культури, що включають бібліотеки, клуби, театри, філармонії, музеї, виставкові центри та галереї. Половина з них працюють з великими обмеженнями, а багато з них зовсім не працюють.

Такі заклади, як театри, філармонії та концертні зали можуть функціонувати лише на кількість людей, яку вміщує їхнє бомбосховище або укриття, що значно обмежує їхню здатність до заробітку. Війна також створила великі виклики для культурної спільноти, яка змушена адаптуватися до складних обставин та обмежень, щоб продовжувати надавати культурні послуги та зберігати культурне надбання країни.

На сьогодні, за статистичними даними, заклади культури мають дохід менший на 50-60% порівняно з мирним періодом. Крім того, відомо про секвестр бюджету, який першим чином впливає на гуманітарні сфери, зокрема культуру. Заклади культури по всій країні майже на 30-40% не отримали необхідну підтримку цього року. Це означає, що їхня можливість виживати та функціонувати зменшена майже на дві третини [1].

В період обмеження діяльності закладів культури, можливим рішенням є використання приміщень цих закладів як прихистки, центри

волонтерства та допомоги. Працівників за їх згодою можуть залучати до іншої діяльності: волонтерство, організація прихистків, виконання робіт з благоустрою тощо.

Сьогодні однією з головних проблем, з якими стикається сфера професійної культури, є втрата талантів. Багато країн Європи надають можливість українцям тимчасово працювати та працевлаштовуватись у своїх країнах. Нажаль, це зменшує вірогідність повернення в Україну найкращих українських талантів.

Для того, щоб створити стимули для їх повернення в Україну, потрібно розробити нову модель винагород за роботу в культурному секторі. На сьогодні галузь культури є однією з найбільш низькооплачуваних галузей, і тому не є привабливою для працевлаштування. Тут працюють тільки люди, які дійсно зацікавлені у справі, ті, хто навіть не уявляє свого існування поза цією сферою. Тому, розробка нової моделі винагород, що дозволить збільшити зарплати працівників культурної сфери, може стати дієвим заходом для зменшення відпливу талантів та збільшення конкурентоспроможності України в цій сфері.

Надзвичайним завданням є представлення України за кордоном у різний спосіб, у тому числі в академічних колах – дослідницьких, історичних, гуманітарних. Адже, ми можемо похвалитися нашою українською піснею, народним мистецтвом, українським одягом, а також креативними індустріями, дизайном та рекламою, що можуть допомогти продемонструвати нашу ідентичність та відмінність.

Культурний фронт відображається внутрішньо та зовні країни. Оглядаючи плани з розвитку української культури після завершення конфлікту та просування її на міжнародній арені, наша увага повинна бути зосереджена на результативності, а не на процесах. У гуманітарних сферах досі часто було акцентовано орієнтацію на процес. В умовах сучасних викликів ми повинні змінити наші підходи до фінансування та підтримки закладів культурної сфери та зосередитися на підтримці тих проєктів, які дають результат та продукт.

Особливо важливо робити відновлення культурної спадщини на деокупованих територіях. Адже росіяни повністю виключають історію України і всі пов'язані з нею культурні прояви, розпочинаючи зі заміни вивісок і назв вулиць. На додачу, вони вивозять українську літературу з бібліотек і привозять на ті ж території бюсти Пушкіна замість портретів наших письменників. Окупанти намагаються повністю виключити будь-які згадки про Україну на територіях, які перебувають під їхньою окупацією. Після звільнення цих територій виникає необхідність заповнення культурного вакууму, зокрема, у Херсоні, де наразі ведеться робота з обліку того, що було вивезено і вкрадено з музеїв. Відновлення

культурних просторів і наповнення їх україномовним продуктом стає великим викликом.

Ще одним важливим питанням сьогодення є оцифрування культурної спадщини. У державному музейному фонді України налічується більше 12 мільйонів об'єктів, що розміщені у понад 2,5 тисячах музеїв по всій країні. Якби станом на 24 лютого 2022 року у нас був такий реєстр, ми б мали точну інформацію про те, що саме було викрадено з музеїв Херсона.

Друге питання – це цифровізація нерухомої спадщини. В Україні нараховується 120-140 тисяч об'єктів нерухомої спадщини різного рівня, зокрема національного та місцевого значення. Такі об'єкти необов'язково є закладами культури та часто можуть бути будь-якими будівлями або спорудами, розташованими у центрі міста. На даний момент вони не внесені до геопросторової карти України для того, щоб використовувати цю інформацію в процесі видачі дозволів на виробництво. Раніше все це здійснювалося в ручному режимі з використанням паперових документів. Зараз потрібно оцифрувати дані та внести об'єкти нерухомої спадщини до геопросторової карти. Це складний процес, який вимагає нанесення на карту всіх пам'яток, включаючи межі пам'яткоохоронних територій, з метою запобігання забудові між двома будівлями XIX сторіччя житловими новобудовами. Крім того, необхідно зберігати стилістичні та кольорові рішення, щоб зберегти історичний вигляд міста.

В контексті галузі культури, цифровізація становить виклик через потребу у розвитку цифрових навичок серед працівників та надання відповідного обладнання для оцифрування культурної спадщини: від планшетів і ноутбуків у музеях і бібліотеках до сканерів, 3D-сканерів та високоякісного фотообладнання. Усвідомлюючи важливість збереження культурної спадщини, необхідно забезпечувати доступні засоби, щоб здійснювати цифрове оцифрування всіх об'єктів.

У разі необхідності слід передбачити процедуру евакуації майна та персоналу закладів культури. Для збереження документів та архівів необхідно провести їх впорядкування та оцифрування, а також зберегти у "хмарі" та скопіювати на електронні носії, якщо це можливо, вивезти у безпечне місце.

Окрім того, слід звернути увагу на збереження цінностей та їх захист. У разі загрози окупації, працівники закладів культури повинні бути свідомі про те, яку інформацію необхідно знищити, щоб уникнути її потрапляння до рук ворога.

Розширення повноважень інституту місцевого самоврядування надає нові можливості для громад, в тому числі тим, що постраждали від конфлікту. Ці можливості полягають у відбудові та покращенні добробуту мешканців сіл та малих міст, завдяки реалізації нових

освітніх, соціальних, медичних, культурних та інфраструктурних проєктів. Проте, збільшення повноважень також призводить до значної відповідальності перед державою та суспільством, особливо в умовах війни.

Одним із важливих завдань місцевого самоврядування є моніторинг пошкоджень об'єктів та закладів культури, туристичної сфери, історичних пам'яток, релігійних споруд та об'єктів нематеріальної спадщини. Завдяки своїм повноваженням та здатності до мобілізації громадськості, місцеве самоврядування може забезпечити ефективний моніторинг пошкоджень, швидку реакцію на випадки порушення прав культурної спадщини та згуртування громади для післявоєнного відновлення. Отже, велика відповідальність, що покладена на місцеве самоврядування, вимагає від керівників цих органів серйозного підходу та вміння виконувати свої повноваження з відповідальністю.

**Список використаних джерел:**

1. Григоренко Г. Культурний фронт під час війни. VOXUKRAINE. URL: <https://voxukraine.org/kulturnyj-front-pid-chas-vijny>.
2. Куропась І. Територіальні громади в умовах воєнного стану: як забезпечити ефективне управління в контексті пріоритетів повоєнного розвитку. Громадський простір. URL: <https://www.prostir.ua/?news=terytorialni-hromady-v-umovah-vojennoho-stanu-yak-zabezpechyty-efektyvne-upravlinnya-v-konteksti-prioritytiv-povojennoho-rozvytku>.
3. Негода В., Гарнець О. Як розвивати культуру в громадах: можливості, ресурси, виклики. Децентралізація. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/12801>.
4. Монастирський Г.А. Актуальні виклики модернізації публічного управління розвитком громад в умовах післявоєнної відбудови. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України: Матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (Тернопіль, 31 травня 2022 року). Тернопіль: ЗУНУ, 2022. С. 64-67.
5. Монастирський Г. Виклики та загрози системи публічного управління в Україні в умовах війни. Формування ефективної системи управління та публічного адміністрування в умовах транзитивної економіки: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, Харків, 21 вересня 2022 р. С. 169-171. URL: [https://mmgh.kname.edu.ua/images/NAUKA/2022/Zbirnik\\_tez\\_konf\\_2022.pdf](https://mmgh.kname.edu.ua/images/NAUKA/2022/Zbirnik_tez_konf_2022.pdf)
6. Кокотюха А. Як рятувати культуру в умовах війни?. ГЛАВКОМ. URL: <https://glavcom.ua/columns/kokotuxa/yak-ryatuvati-kulturu-v-umovah-viyni-847578.html>.