Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування
Яремчук Назарій Федорович

УДК 005.3

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ ТА РЕАЛІЗАЦІЄЮ КУЛЬТУРНИХ ПРОЄКТІВ ЯК ІНСТРУМЕНТОМ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

ОП «Проєктний менеджмент»

073 – Менеджмент

Здобувач освітнього ступеня _____Н. Ф. Яремчук _____
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього рівня)

Науковий керівник __Овецька О. В., кандидат економ. наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
_____ д. е. н. проф. І.П. Кінаш
(підпис) (посада) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент _____к. е. н. доц. Л. С. Вербовська_
(підпис) (посада) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Івано-Франківськ – 2025

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
ОП Проєктний менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри МіА
_____І.П. Кінаш
"___"_____2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Студенту _____Яремчуку Н. Ф._____
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління розробкою та реалізацією культурних проєктів як інструментом розвитку територіальної громади»
Керівник роботи к.е.н., доцент__Овецька Ольга Валеріївна_____
Затверджена наказом № _____ від _____
2. Термін здачі студентом закінченої роботи _____
3. Вихідні дані до роботи: згідно виданого завдання.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань)
ВСТУП, РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРНИМИ ПРОЄКТАМИ В РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД, РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРНИМИ ПРОЄКТАМИ В КОЛОМИЙСЬКІЙ ГРОМАДІ, РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРНИМИ ПРОЄКТАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ, ВИСНОВКИ
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням креслень):
_____
Таблиці: Структура функцій Управління культури Коломийської громади (2023–2024 рр.), Структура проєктної діяльності (2023–2024 рр.), Динаміка результативності діяльності Управління культури Коломийської громади (2021–2024 рр.), SWOT-аналіз системи управління культурними проєктами Коломийської громади, Напрями підвищення результативності культурних проєктів у Коломийській територіальній громаді, Логіко-структурна матриця управління культурним проєктом у територіальній громаді, Програма підвищення кваліфікації працівників сфери культури Коломийської територіальної громади, Проєкт упровадження багатоканальної моделі фінансування культурних ініціатив у Коломийській територіальній громаді, Цільові орієнтири культурного розвитку Коломийської територіальної громади
Рисунки: Розташування Коломийської територіальної громади, Джерела фінансування культурних проєктів у Коломийській громаді (2023–2024 рр.), Авторська модель пріоритетів культурної політики Коломийської міської територіальної громади, Модель ефективного управління культурними

проєктами в органах місцевого самоврядування, Логіка моделі ефективного управління культурними проєктами в органах місцевого самоврядування.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітки
1	ВСТУП	06.11.2025-07.11.2025	
2	РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРНИМИ ПРОЄКТАМИ В РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	07.11.2025-14.1.2025	
3	РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРНИМИ ПРОЄКТАМИ В КОЛОМИЙСЬКІЙ ГРОМАДІ	14.11.2025-25.11.2025	
4	РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРНИМИ ПРОЄКТАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ	25.11.2025-10.21.2025	
5	ВИСНОВКИ	10.12.2025-12.12.2025	
6	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	12.11.2025-12.12.2025	
7	Оформлення магістерської роботи	12.12.2025-26.12.2025	
8	Захист магістерської роботи	Згідно з розкладом	

Студент Яремчук Назарій Федорович _____ _____

Особистий підпис Розшифрування підпису

Керівник роботи Овецька Ольга Валеріївна _____ _____

Особистий підпис Розшифрування підпису

АНОТАЦІЯ

У магістерській роботі досліджено особливості управління розробкою та реалізацією культурних проєктів як інструменту розвитку територіальної громади. Об’єктом дослідження є процеси розробки, управління та реалізації культурних проєктів у системі місцевого самоврядування, а предметом дослідження – методичні, організаційні засади створення, реалізації та оцінювання культурних проєктів у межах територіальної громади (на прикладі Управління культури та туризму Коломийської міської ради).

Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних підходів і розроблення моделі ефективного управління культурними проєктами як інструменту розвитку коломийської територіальної громади. У роботі проаналізовано стан культурної політики громади, виявлено особливості трансформації управління культурною сферою, оцінено наявний культурний потенціал та практики проєктного менеджменту.

Обґрунтовано доцільність переходу від подієвого підходу до стратегічного, результатно орієнтованого управління культурними проєктами, що поєднує стратегічне планування, інструменти моніторингу та оцінювання, партисипативні механізми та диверсифікацію фінансування.

Практична значущість роботи полягає у можливості використання запропонованої моделі в діяльності органів місцевого самоврядування для підвищення ефективності культурної політики та сталого розвитку громад.

Ключові слова: культурні проєкти, управління проєктами, територіальна громада, місцеве самоврядування.

ABSTRACT

The master's thesis examines the peculiarities of managing the development and implementation of cultural projects as a tool for the development of local communities. The object of the study is the processes of development, management, and implementation of cultural projects in the local self-government system, and the subject of the study is the methodological and organizational principles of creation, implementation, and evaluation of cultural projects within the territorial community (using the example of the Department of Culture and Tourism of the Kolomyia City Council).

The purpose of the thesis is to substantiate theoretical and methodological approaches and develop a model for the effective management of cultural projects as a tool for the development of the Kolomyia territorial community. The thesis analyzes the state of the community's cultural policy, identifies the peculiarities of the transformation of cultural management, and assesses the existing cultural potential and project management practices.

The feasibility of transitioning from an event-based approach to strategic, results-oriented management of cultural projects, combining strategic planning, monitoring and evaluation tools, participatory mechanisms, and diversification of funding, is substantiated.

The practical significance of the work lies in the possibility of using the proposed model in the activities of local self-government bodies to improve the effectiveness of cultural policy and sustainable community development.

Keywords: cultural projects, project management, territorial community, local self-government.

ЗМІСТ

ВСТУП **7**
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРНИМИ ПРОЄКТАМИ В РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД **12**
1.1 Сутність і особливості управління культурними проєктами в умовах децентралізації **12**
1.2 Роль органів місцевого самоврядування у формуванні та реалізації культурної політики громади **17**
1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності культурних проєктів **22**
Висновки до розділу 1 ..... **26**
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРНИМИ ПРОЄКТАМИ В КОЛОМИЙСЬКІЙ ГРОМАДІ **27**
2.1 Загальна характеристика Коломийської територіальної громади **27**
2.2 Аналіз діяльності Управління культури Коломийської міської ради у сфері культурних проєктів **32**
2.3 Виявлення проблем та резервів удосконалення управління культурними проєктами **38**
Висновки до розділу 2 ..... **45**
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРНИМИ ПРОЄКТАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ **48**
3.1 Стратегічні підходи до розвитку культурної політики громади **48**
3.2 Модель ефективного управління культурними проєктами в органах місцевого самоврядування **60**
3.3 Пропозиції щодо підвищення результативності культурних проєктів у Коломийській громаді **74**
Висновки до розділу 3 ..... **87**
ВИСНОВКИ **89**
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ **92**
ДОДАТКИ **99**

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах трансформацій суспільно-політичної та економічної сфер активізується пошук нових механізмів розвитку на локальному рівні. Реформа децентралізації, започаткована в Україні у 2014 році, суттєво розширила повноваження органів місцевого самоврядування та надала територіальним громадам власні фінансові ресурси, інструменти управління та можливості реалізовувати політику розвитку відповідно до локальних потреб. Відповідно, управління культурними проєктами набуває нового змісту: вони перестають бути виключно культурними заходами і трансформуються в інструмент соціальної згуртованості, підвищення туристичної привабливості, економічного зростання, мобілізації внутрішніх ресурсів громади та формування її унікальної ідентичності.

Актуальність дослідження зумовлена декількома чинниками. По-перше, останніми роками спостерігається перехід державної культурної політики від централізованих моделей до підтримки місцевих ініціатив, інституцій культури та міжсекторальних партнерств. Міністерство культури та інформаційної політики України впроваджує механізми грантової підтримки, створення центрів культурних послуг, фінансування творчих індустрій, що підтверджує пріоритетність культурних проєктів на місцевому рівні як драйвера розвитку громад. [41]

По-друге, реалізація культурних проєктів в умовах децентралізації потребує нових підходів до управління - поєднання інструментів стратегічного планування, проєктного менеджменту, культурологічного аналізу, формування партнерських мереж та механізмів оцінювання результативності. Сучасна наука підкреслює мультидисциплінарність культурних проєктів, які поєднують інтереси громадськості, бізнесу, державного сектору, а також враховують нематеріальні ефекти - зміцнення ідентичності, розвиток людського капіталу, підвищення соціальної інтеграції. [4]

По-третє, на тлі викликів сучасності (економічна нестабільність, конкуренція за ресурси, зміна міграційних потоків, військові загрози) територіальні громади вимушені шукати інноваційні інструменти підвищення власної життєстійкості та модернізації локального розвитку. На думку провідних експертів, культура в умовах кризи виконує функцію «символічного ресурсу», що об’єднує громаду, стимулює творчий потенціал та підтримує соціально-психологічну стабільність. [41]

Питання управління культурними проєктами є предметом наукової уваги як в українських, так і в зарубіжних дослідженнях. Проблематика культурного менеджменту, організації соціокультурних проєктів, оцінювання їх ефективності та ролі місцевого самоврядування у формуванні культурної політики розкрита в працях Ананов, О. В., Андрушко І. Виткалов В., Бліхар М. М., Бурило Ю. П., Пархоменко-Куцевіль О. І., Венгер-Рущенко Є., Кожина, А., Комарніцька О. В., Корнута Л. М., підкреслюють вплив культурних проєктів на розвиток «креативних міст» та локальних культурних екосистем, визначають поняття культурної ідентичності як ресурсу розвитку територій.

Попри значний розвиток теорії культурного менеджменту, у дослідженнях недостатньо представлено практичні моделі управління культурними проєктами в межах територіальних громад України, особливо у період активної фази децентралізації (2021–2025 рр.). Відсутність адаптованих методичних підходів, інтегрованих моделей управління та локальних практик оцінювання результативності проєктів створює наукову прогалину, яка потребує заповнення. Наявні дослідження також недостатньо враховують зміну умов фінансування, організаційних структур, взаємодії суб’єктів у сфері культури та вплив воєнних подій на активність громад.

Об’єкт дослідження - процеси розробки, управління та реалізації культурних проєктів у системі місцевого самоврядування.

Предмет дослідження - методичні, організаційні та управлінські засади створення, реалізації та оцінювання культурних проєктів у межах

територіальної громади (на прикладі Управління культури та туризму Коломийської міської ради).

Мета дослідження - обґрунтувати теоретико-методичні підходи та розробити модель ефективного управління культурними проєктами як інструменту розвитку Коломийської територіальної громади у період 2021–2025 років.

Для досягнення мети визначено такі завдання:

1. проаналізувати сутність і специфіку управління культурними проєктами в умовах децентралізації;
2. визначити роль органів місцевого самоврядування у формуванні та реалізації культурної політики громади;
3. дослідити методичні підходи до оцінювання ефективності культурних проєктів;
4. здійснити аналіз системи управління культурними проєктами в Коломийській громаді та виявити резерви її вдосконалення;
5. розробити адаптивну модель ефективного управління культурними проєктами для органів місцевого самоврядування;
6. підготувати методичні рекомендації щодо підвищення результативності культурних проєктів у діяльності Управління культури та туризму Коломийської міської ради.

Методологічну основу дослідження становлять як загальнонаукові, так і спеціальні методи. Теоретичний аналіз застосовано для узагальнення наукових підходів до визначення сутності культурних проєктів, аналізу нормативно-правового середовища та стратегічних документів у сфері культури. Монографічний і порівняльний метод дозволили зіставити моделі управління культурними проєктами в різних громадах України та зарубіжних країнах. Системний підхід забезпечив можливість розглядати культурні проєкти як частину інтегрованої системи розвитку територіальної громади. Метод кейс-дослідження використано для аналізу конкретних проєктів Коломийської

громади (фестивалі, креативні простори, грантові ініціативи). Методи емпіричного дослідження - інтерв'ю, анкетування представників управління культури та організаторів проєктів - дали змогу виявити управлінські особливості та практичні виклики. SWOT-аналіз застосовано для визначення сильних і слабких сторін системи управління культурними проєктами, а метод моделювання - для створення адаптивної моделі управління.

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні специфіки управління культурними проєктами в умовах децентралізації для українських територіальних громад у 2021–2025 роках, з урахуванням змін у законодавстві та фінансуванні. У роботі розроблено адаптивну модель ефективного управління культурними проєктами в органах місцевого самоврядування, яка враховує ресурсний потенціал громади, підходи до оцінювання результатів та механізми партнерств. Також сформовано комплекс методичних рекомендацій і прикладних рішень для підвищення результативності культурних проєктів у Коломийській громаді, включно з алгоритмами оцінювання та інструментами залучення громадськості.

Практичне значення дослідження полягає в можливості використання отриманих результатів у діяльності Управління культури та туризму Коломийської міської ради, органів місцевого самоврядування інших громад, а також у розробці стратегій розвитку культури, програм соціального та економічного розвитку територій.

Апробація результатів. Результати дослідження апробовані під час участі автора у науково-дослідній діяльності кафедри, а також представлені у вигляді наукової публікації: «Віртуальна культурна реальність як спосіб збереження та широкого представлення культурної спадщини».

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 109 сторінок комп'ютерного тексту.

Структура роботи є логічною та побудована відповідно до поставленої мети. У першому розділі розкрито теоретико-методичні основи управління культурними проєктами в умовах децентралізації. У другому розділі здійснено аналіз системи управління культурними проєктами в Коломийській територіальній громаді та визначено резерви її вдосконалення. У третьому розділі запропоновано модель ефективного управління культурними проєктами, а також сформульовано практичні рекомендації для підвищення результативності культурних проєктів. У висновках підсумовано основні результати дослідження та окреслено напрями подальших наукових розвідок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРНИМИ ПРОЄКТАМИ В РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

1.1 Сутність і особливості управління культурними проєктами в умовах децентралізації

Управління культурними проєктами в Україні на сучасному етапі модернізації системи публічного управління посідає ключове місце у формуванні нової моделі розвитку територіальних громад. Запровадження реформи децентралізації з 2014 р. створило принципово нову управлінську архітектуру, у якій місцевим органам влади делеговано повноваження у формуванні та реалізації культурної політики, забезпеченні доступу до культурних послуг та розвитку культурної інфраструктури. У цьому контексті культура розглядається не лише як сфера збереження історико-культурних цінностей та традицій, але й як стратегічний ресурс соціального, економічного й просторового розвитку громади, чинник підвищення якості життя та основа формування локальної ідентичності [6]. Важливо підкреслити, що сучасні підходи до культурної політики виходять із парадигми «культура як витрати» до парадигми «культура як інвестиція у людський капітал», що цілком узгоджується з міжнародними рекомендаціями, зокрема документами UNESCO [49].

Сучасна наукова література розглядає управління культурними проєктами як специфічну систему взаємопов’язаних управлінських рішень, інструментів та дій, спрямованих на розробку, реалізацію й оцінювання культурних ініціатив. Комарніцька О. В. визначає проєктну діяльність у сфері культури як спосіб виявлення та збільшення ресурсного потенціалу культурної сфери й форму регулювання соціокультурних процесів через взаємодію з органами влади, громадськими організаціями та партнерськими мережами [23].

Специфіка культурних проєктів полягає у поєднанні творчої свободи, символічної та гуманітарної цінності з адміністративними процедурами, управлінськими механізмами й вимогою досягнення соціального ефекту. Саме ця подвійна природа обумовлює складність управління, оскільки діяльність у сфері культури неможливо обмежити лише ринковою логікою або формальними індикаторами результативності.

Для інтеграції культурних і соціальних цілей у проєктний формат необхідні компетентності, які поєднують знання з культурології, менеджменту, соціології, фінансового планування, комунікацій та оцінювання впливу. Мартинишин Я. М. та Костюченко О. В. справедливо підкреслюють, що ефективність управління культурними проєктами визначається балансом між творчою складовою та раціональним використанням ресурсів, а також здатністю менеджера забезпечити соціально значущий результат [30]. У цьому сенсі важливим є не лише процес реалізації проєкту, але й ефект, якого він досягає у розвитку громади, посиленні соціальної згуртованості й формуванні культурної ідентичності.

В умовах децентралізації управління культурними ініціативами набуває багаторівневого характеру. На верхньому рівні держава формує стратегічні орієнтири культурної політики, закріплені у національних стратегіях, програмах та законодавстві. На регіональному рівні відбувається координація, методична підтримка та створення умов для розвитку культурних інституцій. Найвагоміша роль належить саме територіальним громадам, які стають автономними суб'єктами в ухваленні рішень, визначенні культурних пріоритетів, управлінні інфраструктурою та реалізації проєктів. Венгер-Рущенко висуває концепцію «горизонтальних партнерств», яка ґрунтується на спільній діяльності органів місцевого самоврядування, культурних закладів, громадських організацій і приватного сектору, у межах якої формується стійке середовище розвитку культури [7]. Така модель дозволяє реалізовувати комплексні культурні проєкти

на принципах співфінансування, обміну знаннями, інституційної взаємопідтримки та демократичної участі громади.

Розширення повноважень місцевих рад у сфері культури змінило характер управління. Якщо до реформи більшість рішень щодо культурних ініціатив приймалася на центральному або обласному рівнях, то після децентралізації саме місцеві ради стали замовниками культурних проєктів, їхніми координаторами та виконавцями. Вони отримали право розробляти локальні стратегії культурного розвитку, визначати пріоритетні напрями підтримки інноваційних проєктів, впроваджувати конкурсні системи фінансування та забезпечувати моніторинг соціального ефекту від реалізованих ініціатив. За даними Верховної Ради України (2023), громади активно залучають грантове фінансування, здійснюють співфінансування з Українським культурним фондом і міжнародними донорськими організаціями, що стимулює підвищення професійного рівня управління проєктами [8].

Сутність управління культурними проєктами у громадах можна визначити як цілеспрямовану діяльність уповноважених суб’єктів, спрямовану на ініціювання, планування, реалізацію та оцінювання культурних ініціатив із використанням сучасних методів проєктного менеджменту у взаємодії з громадськістю, культурними інституціями та партнерами. На відміну від традиційного культурного адміністрування, цей процес передбачає системність рішень, логіку проєктного циклу, визначення показників результативності, використання методів оцінки соціального впливу, а також формування довгострокових ефектів для громади. Метою такого управління є створення культурного продукту або процесу, що приносить соціальну користь, сприяє розвитку людського потенціалу та зміцненню локальної ідентичності.

Проєктний підхід дозволяє перевести культурні ініціативи в логіку стратегічного розвитку. У класичному розумінні культурний проєкт охоплює повний цикл управління: від ініціації ідеї та її валідації для потреб громади, формування кола зацікавлених сторін, визначення ресурсів і розробки бюджету,

до реалізації активностей та оцінювання досягнутих результатів. Контроль за виконанням проєкту забезпечує моніторинг, який дозволяє відстежувати ефективність використання ресурсів, досягнення поставлених цілей і соціальний ефект для громади [5]. Особливими характеристиками такого підходу є гнучкість, адаптивність до змін зовнішнього середовища та здатність інтегрувати інноваційні практики.

У 2021–2025 рр. розвиток культурних проєктів в Україні характеризується кількома тенденціями. По-перше, це мультисекторальність, яка забезпечує взаємодію інституцій культури, органів місцевого самоврядування, громадських організацій і бізнесу у формуванні культурних продуктів [1]. По-друге, інституційна сталість проявляється у створенні постійно діючих центрів культури, креативних хабів і лабораторій, що розглядаються як довгострокові інфраструктурні платформи [16]. По-третє, цифровізація стає ключовим інструментом у реалізації культурних проєктів, розширюючи аудиторію, стимулюючи цифрове виробництво культурного контенту та створюючи нові формати доступу до культурної спадщини. По-четверте, зростає орієнтація на соціальний вплив, що визначає інструменти оцінювання на основі соціального капіталу, інклюзії, розвитку громадських практик і міжкультурного діалогу.

Практична реалізація культурних ініціатив у громадах демонструє різноманіття проєктів, що різняться за метою, масштабом та формою. Інфраструктурні проєкти спрямовані на створення та модернізацію об’єктів культурної інфраструктури, зокрема будинків культури, музеїв та публічних просторів; у 2023 р. в межах програми «Велика Реставрація» реалізовано понад 50 таких проєктів [31]. Соціокультурні проєкти орієнтовані на роботу з вразливими групами населення, сприяючи розвитку соціального капіталу та інклюзії. Прикладом є тактильний арт-каталог «Побачити скарби разом!» для людей із вадами зору, реалізований у співпраці громадських та державних інституцій у 2024 р. [42]. Креативні й освітні проєкти створюють умови для розвитку креативних індустрій, мистецьких експериментів, міжкультурного

діалогу та залучення молоді до творчості, що ілюструє досвід арт-резиденції у Славутичі [40]. Фестивальні та подієві проєкти підвищують туристичну привабливість громади, формуючи локальні бренди та сприяючи економічному розвитку, прикладом чого є етнофест «Франкотерапія» [44]. Цифрові проєкти, зокрема «Віртуальний музей міста Звягель», демонструють нові можливості репрезентації культурної спадщини у цифровому середовищі [9].

Таким чином, управління культурними проєктами в період децентралізації в Україні формується як комплексна система, що поєднує теоретичні підходи культурного менеджменту із практичними механізмами стратегічного планування й реалізації ініціатив на локальному рівні. Децентралізація змінила управлінську парадигму, надавши територіальним громадам повноваження формувати власну культурну політику, визначати пріоритети розвитку та управляти культурною інфраструктурою.

В умовах нової моделі культурні проєкти виступають механізмом впровадження стратегічних рішень, сприяють підвищенню інституційної спроможності громад, формуванню локальної ідентичності й розвитку соціального капіталу. Особливість управління культурними проєктами полягає у поєднанні гуманітарного змісту проєктів з вимогами проєктного менеджменту, індикаторами результативності та необхідністю досягнення соціального впливу. Це зумовлює потребу у професійному розвитку управлінців, опануванні сучасних підходів до планування, оцінювання та цифрової комунікації. Нові умови також стимулюють створення інноваційних форм партнерства між владою, суспільством та бізнесом, що визначає перспективи розвитку культурної політики на місцевому рівні.

1.2 Роль органів місцевого самоврядування у формуванні та реалізації культурної політики громади

Процеси децентралізації, розпочаті в Україні у 2014 р., істотно змінили систему управління культурною сферою, передавши значну частину повноважень з державного на місцевий рівень. [18] Саме територіальні громади отримали право визначати пріоритети культурного розвитку, розпоряджатися ресурсами та формувати власні стратегічні документи, які регулюють процеси розробки і реалізації культурних проєктів відповідно до потреб населення та ресурсного потенціалу території [21]. Децентралізація таким чином надала місцевому самоврядуванню інституційну основу для переходу від централізованої моделі управління культурою до автономної та більш адаптивної моделі, що враховує локальний контекст.

Правовий статус органів місцевого самоврядування визначено Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні», де зазначено, що місцеве самоврядування є гарантованим державою правом та реальним механізмом, який дозволяє територіальним громадам самостійно або через уповноважені органи вирішувати питання місцевого значення. Реалізація цього права забезпечується діяльністю місцевих рад та їхніх виконавчих органів, а також органами самоорганізації населення, які розглядаються як легітимні представники інтересів громади [38]. Статус органів місцевого самоврядування спирається на принципи законності, підзвітності, організаційної та фінансової автономії, гласності й поєднання державних та локальних інтересів, що формує основу для реалізації культурних прав громадян на місцевому рівні.

Законодавство України створює передумови для формування культурної політики саме на рівні громади, визначаючи для органів місцевого самоврядування повноваження щодо управління комунальними закладами культури, забезпечення розвитку творчості дітей і молоді, підтримки професійної діяльності творчих працівників, надання доступу до культурних ресурсів, організаційного й матеріально-технічного забезпечення закладів культури, а також розробки й затвердження локальних програм розвитку

культури [19]. У цьому контексті місцеве самоврядування виконує не лише функцію адміністративного управління та підтримки інфраструктури, але й формує власну культурну політику, визначає стратегічні цілі, підтримує ініціативи та розподіляє ресурси згідно з пріоритетами громади.

Реалізація культурної політики на місцевому рівні ґрунтується на комплексі інструментів, серед яких ключове місце посідають стратегічне планування, фінансове забезпечення, участь громадськості, прозорість діяльності та механізми міжмуніципального співробітництва. Стратегічні документи визначають цілі культурної політики, напрями розвитку інфраструктури, завдання підтримки творчих ініціатив та механізми їхнього фінансування. Їхня реалізація забезпечується ресурсами місцевого бюджету, комунальними активами та позабюджетними джерелами, включно з грантами та інвестиціями. Участь громадськості дозволяє адаптувати культурну політику до потреб населення, сприяє створенню інклюзивного культурного простору та забезпечує підзвітність органів місцевого самоврядування громаді. Міжмуніципальне співробітництво створює умови для реалізації масштабних проєктів, що вимагають об’єднання ресурсів кількох громад [10].

Значення діяльності органів місцевого самоврядування у культурній сфері полягає у тому, що саме на місцевому рівні відбувається практичне втілення культурних прав громадян, наближення культурних послуг до населення, врахування історичних традицій, символічних особливостей та потреб конкретної громади. Місцеве самоврядування виступає гарантом доступу до культурних ресурсів, участі у творчій діяльності, збереження культурної спадщини та формування локальної ідентичності [12].

Попри досягнення реформи, існують і виклики, серед яких варто виділити обмеженість фінансових, людських та інфраструктурних ресурсів, особливо у сільських громадах; недостатність стратегічного планування; низький рівень залучення громадян до ухвалення рішень та нестачу методик оцінювання ефективності культурних проєктів. [26]

Розширення повноважень органів місцевого самоврядування надає місцевій владі можливість безпосередньо реалізовувати культурну політику. Відповідно до законодавства, громада має право самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції України, включно з питаннями розвитку культури та збереження культурної спадщини [35]. Представницька функція органів місцевого самоврядування полягає у формуванні й затвердженні програм розвитку, розподілі бюджетних ресурсів, координації діяльності комунальних установ та організації культурних заходів, що дає змогу адаптувати культурну політику до умов конкретної громади [30].

Важливою складовою діяльності органів місцевого самоврядування є забезпечення участі громадян у формуванні культурної політики. Місцеві механізми самоврядування створюють можливості для залучення мешканців до обговорення культурних пріоритетів, ініціювання власних проєктів та участі у культурному житті громади, що сприяє розвитку громадянського суспільства та посиленню соціального капіталу [25]. Паралельно органи місцевого самоврядування здійснюють управління комунальною культурною інфраструктурою, включаючи утримання та розвиток будинків культури, бібліотек, молодіжних центрів і музеїв, що формує основу для сталого функціонування культурних послуг на території громади [50].

Участь органів місцевого самоврядування у культурній політиці охоплює також діяльність, спрямовану на підтримку локальної культурної ідентичності та збереження культурної спадщини. Завдяки автономії громади можуть формувати власні програми підтримки традицій, ініціювати заходи, пов’язані з локальною історією, встановлювати власні символи, розвивати нові формати культурної діяльності, що відповідають потребам населення та сприяють формуванню колективної ідентичності [23]. Таким чином, органи місцевого самоврядування створюють системний підхід до розвитку культурного середовища як важливої складової соціального та духовного життя громади.

Управління культурними проєктами в умовах децентралізації набуває прикладного змісту в діяльності конкретних територіальних громад, як, наприклад, Коломийської. Досвід Коломийської громади демонструє практичну реалізацію нової моделі культурного управління, яка поєднує стратегічні документи з проєктним підходом, залучає ресурси та формує партнерства. Важливим напрямом є адаптація стратегічних документів до культурної сфери через включення культурно-просторових компонентів у «Комплексний план просторового розвитку», розроблений на основі інклюзивних обговорень за участю мешканців, бізнесу та громадських організацій [45]. Проєктна орієнтованість громади проявляється у подачі заявок до Єдиного проєктного портфеля у 2025 р., що засвідчує перехід від практики разових заходів до управління культурною сферою за логікою проєктного циклу [17]. Інтеграція культурної перспективи в програму соціально-економічного розвитку громади забезпечує системний підхід до формування культурного середовища та підтримки творчої активності населення [21]. Практика Коломийської громади включає також розвиток партнерства з громадськими організаціями, культурними інституціями, бізнес-сектором і донорами, що сприяє залученню зовнішніх ресурсів, отриманню грантової підтримки та формуванню міжсекторної співпраці [34]. Важливою є увага до моніторингу результатів, що передбачає звітування про реалізацію масових заходів, координацію діяльності бібліотек, музичних шкіл і музеїв та орієнтацію на показники соціальної ефективності [28]. Практика розвитку інклюзивних культурних послуг, що охоплює підключення бібліотек до Інтернету, створення гуртків та підтримку культурної діяльності в сільських поселеннях, ілюструє прагнення громади забезпечити рівний доступ до культури для різних соціальних груп [33].

Попри позитивні тенденції, у Коломийській громаді існують виклики. Потребують розвитку компетенції працівників у сфері культурного менеджменту, зокрема навички планування, фандрейзингу та оцінювання ефективності. Важливим завданням є створення системи показників

соціального впливу культурних проєктів, що дозволить визначати результати у сфері економічного розвитку, туристичної привабливості та соціальної згуртованості. Складність становить також пошук сталих механізмів фінансування культурних проєктів, оскільки гранти та дотації є переважно короткостроковими та потребують співфінансування з місцевого бюджету або приватного сектору.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що реформа децентралізації стала каталізатором оновлення підходів до планування та реалізації культурної політики на рівні територіальних громад. У теоретичному вимірі вона створила можливості для формування нової управлінської парадигми, заснованої на партнерстві, відкритості, гнучкості та використанні проєктних інструментів. Важливою тенденцією є розвиток горизонтальних зв'язків та мережевих форм взаємодії між інституціями культури, громадськими організаціями й бізнесом, що підтверджено у працях українських дослідників [2],[5].

Практика Коломийської територіальної громади демонструє здатність переходити від разових заходів до системного управління культурними проєктами, що базується на стратегічному плануванні, залученні ресурсів, партнерстві та моніторингу. Водночас існує потреба у підвищенні кадрового потенціалу, запровадженні методів оцінювання ефективності та формуванні сталих механізмів фінансування. Отже, органи місцевого самоврядування відіграють ключову роль у формуванні та реалізації культурної політики громади, забезпечуючи інтеграцію культурних інтересів, розвиток локальної ідентичності та створення умов для інноваційного розвитку культурного простору.

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності культурних проєктів

Оцінювання ефективності культурних проєктів становить ключовий елемент системи управління культурним розвитком територіальних громад,

адже дозволяє не лише фіксувати досягнуті результати, але й забезпечувати зворотний зв’язок для вдосконалення управлінських рішень, підвищення ефективності використання ресурсів та формування стратегій подальшого розвитку. У сучасній теорії та практиці менеджменту культури оцінювання розглядається як інтегрована частина проєктного циклу, що супроводжує ініціативу на всіх етапах її реалізації: від планування та визначення очікуваних результатів до моніторингу проміжних ефектів та підсумкового аналізу соціального впливу.

Специфіка оцінювання культурних проєктів полягає у багатовимірності їхніх результатів. На відміну від інвестиційних або технологічних ініціатив, де ключовими критеріями є фінансові показники, культурні проєкти поєднують економічний, соціальний, культурний, освітній і символічний ефекти, значна частина яких має нематеріальний характер та не піддається прямому економічному вимірюванню. Саме тому методичний підхід до оцінювання потребує комбінації кількісних і якісних методів, які в сукупності дозволяють сформувати повну картину результативності ініціативи з позицій усіх стейкхолдерів [26].

Однією з найбільш поширених методик є фінансово-економічний підхід, що базується на аналізі витрат і вигод проєкту. Застосування Cost–Benefit Analysis дає можливість визначити співвідношення між залученими ресурсами та потенційними вигодами, включаючи економічну віддачу, ефекти мультиплікації для місцевого бізнесу, формування туристичної привабливості, стимулювання зайнятості або збільшення податкових надходжень. Методологія передбачає ідентифікацію прямих та непрямих витрат і вигод, дисконтування майбутніх потоків, а також проведення аналізу чутливості, що дозволяє врахувати невизначеність зовнішніх факторів, таких як стан ринку, зміни в законодавстві або доступність фінансування. Водночас у культурній сфері аналіз витрат і вигод має певні обмеження, оскільки значну частину ефектів становлять нематеріальні результати - зміцнення соціального капіталу,

формування локальної ідентичності, розвиток творчого потенціалу громади, що складно перевести у фінансові показники. У таких випадках фінансові методи потребують доповнення гуманітарними та соціологічними інструментами [26].

Важливим напрямом є соціально-економічні підходи, спрямовані на формування багатовимірної оцінки результатів, з позиції різних груп стейкхолдерів. Метод оцінювання цінності для стейкхолдерів виходить із того, що різні групи, залучені до реалізації проєкту або впливу його результатів, мають різні уявлення про цінність культурних ініціатив. Для місцевих мешканців важливою може бути доступність культурних послуг і участь у культурному житті, для органів влади - вплив на імідж громади, для бізнесу - туристична активність та економічний ефект, для громадських організацій - підтримка соціальної інтеграції, а для донорів - відповідність програмним цілям та демонстрація сталих результатів [6]. Визначення цінності вимагає комплексного збору даних через опитування, групові інтерв'ю, анкетування або експертні оцінки. [3]

Метод експертних оцінок, що включає Delphi-метод, шкальні оцінки або фокус-групи, дозволяє сформувати загальну оцінку перспективності або соціальної значущості проєкту на основі думок фахівців, а також зменшує рівень суб'єктивізму завдяки інструментам групової модерації. В умовах децентралізації експертні оцінки можуть мати практичне значення для прийняття рішень щодо розподілу ресурсів, вибору пріоритетних напрямів культурної політики або оцінювання інноваційних пілотних проєктів, що не мають достатньої статистичної бази для аналізу [15].

Окрема група методик охоплює гуманітарні та культурно-освітні підходи, орієнтовані на аналіз якісних змін у культурному середовищі громади. Якісний контент-аналіз дозволяє виявити трансформацію публічного дискурсу, зміну локальних символів і цінностей, формування нових соціальних практик, залучення молоді або маргіналізованих груп до культурної діяльності, розвиток волонтерства, міжкультурного діалогу або посилення локальної ідентичності

[36]. Для оцінювання освітніх та культурних ефектів застосовуються методи до- та післяпроєктного опитування, аналіз відвідуваності заходів, вивчення мотивації учасників, інтерпретація їхніх вражень та аналіз змін у поведінці. Такі методи дають змогу виявити глибокі соціальні впливи, які не відображаються у фінансових показниках, але визначають довгострокову цінність проєкту для громади [3].

У сфері управління проєктами важливе місце займають інституційно-управлінські методи оцінювання. Логіко-структурний аналіз (Logical Framework Approach, LFA) формує основу для системного планування та моніторингу культурних ініціатив. Цей інструмент передбачає побудову логіко-структурної матриці, у якій визначаються загальна мета, завдання, очікувані результати, індикатори досягнення, передумови та ризики [14]. Завдяки такій структурі проєкти набувають чіткої логіки розвитку, що полегшує моніторинг, оцінювання та звітність перед стейкхолдерами. Логіко-структурний аналіз є базовим інструментом міжнародних донорських організацій, тому його застосування збільшує ймовірність успішного залучення грантових ресурсів до культурної сфери.

Для стратегічного планування культурних проєктів використовується SWOT-аналіз, що дозволяє оцінити внутрішні ресурси та обмеження організації, а також можливості і загрози зовнішнього середовища. [24] У поєднанні з PESTEL-аналізом ця методика дає змогу об’єктивно оцінити умови реалізації культурних проєктів, визначити потенційні точки зростання, сформувати стратегію адаптації до змін [32].

У сучасних дослідженнях важливого значення набуває підхід «Теорія змін» (Theory of Change), який дозволяє визначити, яким чином певний комплекс заходів призводить до очікуваних результатів. Теорія змін фокусується на механізмах взаємодії активностей, результатів та ефектів, враховуючи не лише те, що було зроблено, але й чому саме це могло забезпечити бажані зміни. Такий підхід особливо цінний у сфері культури, адже

дозволяє виявити причинно-наслідкові зв’язки між культурними інтервенціями та трансформацією соціального середовища, розвитком локальної ідентичності та громадянської активності [46].

Важливою складовою методичних підходів є створення системи моніторингу та оцінювання, яка забезпечує постійне відстеження ходу реалізації проєктів, дозволяє виявляти проблеми та здійснювати корекцію управлінських рішень на ранніх етапах. Моніторинг включає аналіз операційних індикаторів, таких як кількість заходів, кількість учасників, обсяги фінансування, дотримання термінів та бюджетних обмежень, залучення партнерів і формат представленості в медіа. Підсумкове оцінювання дозволяє визначити рівень досягнення поставлених цілей, зафіксувати економічний та соціальний вплив, виявити внесок проєкту у підвищення якості життя громади, розвиток людського потенціалу, формування культурного середовища та зміцнення соціальної згуртованості [44].

Комплексний аналіз засвідчує, що універсального методичного інструментарію для оцінювання культурних проєктів не існує, і ефективність оцінювання безпосередньо залежить від здатності поєднати різні підходи відповідно до специфіки ініціативи. Для інфраструктурних проєктів доцільним є акцент на кількісних показниках та аналізі витрат і вигод, для соціокультурних та освітніх - на гуманітарних і соціологічних методах, що дозволяють виявити якісні зміни та вплив на стейкхолдерів. Інституційні підходи забезпечують структурованість оцінювання, а теорія змін дозволяє визначити механізми впливу культурних інтервенцій [48].

Проблемою для територіальних громад України залишається недостатність системних досліджень і методичних напрацювань, адаптованих до локального культурного контексту. У більшості випадків громади вимушені адаптувати міжнародні методики до власних ресурсних можливостей і специфіки культурних практик, що потребує підготовки управлінських кадрів, здатних застосовувати комбіновані підходи до оцінювання. Подальший

розвиток цієї сфери пов’язаний із формуванням національної системи індикаторів оцінювання культурних проєктів, розвитком компетенцій менеджерів культури та інтеграцією оцінювання в систему стратегічного планування розвитку громади.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було розглянуто теоретичні та методичні засади управління культурними проєктами в умовах децентралізації. Аналіз показав, що сучасне управління культурою в громадах базується на принципах стратегічного планування, партнерства, відкритості та орієнтації на розвиток людського потенціалу.

Децентралізація створила передумови для формування нової моделі культурного управління, у якій громади виступають активними суб’єктами культурної політики. Досвід Коломийської громади засвідчив ефективність комплексного підходу, що поєднує інституційні, комунікативні та креативні інструменти розвитку культури.

Важливою складовою цієї моделі є впровадження системи оцінювання результативності культурних проєктів. Методологічна база для цього формується як на національному рівні (через програми УКФ [42], Мінкультури, місцеві стратегії), так і на рівні міжнародних рекомендацій (ЮНЕСКО, ЄС).

Таким чином, ефективне управління культурними проєктами в умовах децентралізації передбачає інтеграцію стратегічного бачення, інноваційних підходів до оцінювання, партнерської взаємодії та орієнтації на соціальну цінність культурних процесів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРНИМИ ПРОЄКТАМИ В КОЛОМИЙСЬКІЙ ГРОМАДІ

2.1 Загальна характеристика Коломийської територіальної громади

Коломийська територіальна громада як адміністративно-соціальна одиниця сформувалася в результаті процесів децентралізації та територіальної консолідації, що охопили Україну з 2014 року. Ця громада репрезентує дуже показовий приклад інтегрованого простору, у якому поєднані міський та сільський типи заселення, різні моделі культурної поведінки, соціально-економічні практики й історико-етнокультурні традиції. Вона є не лише географічною територією, але й соціально-комунікативним середовищем, де відбувається формування локальної ідентичності та реалізація культурної політики в новому форматі автономії органів місцевого самоврядування. [22]

Громада розташована в південно-східній частині Івано-Франківської області (див. рис. 2.1), у межах етнографічного регіону Покуття, що має тривалу історичну тяглість культурного розвитку. [20] Її територія охоплює площу близько 182,5 км² і включає адміністративний центр - місто Коломию - та низку прилеглих сіл, серед яких Іванівці, Воскресінці, Корнич, Саджавка, Товмачик, Шепарівці та інші поселення, що мають власну локальну ідентичність, традиції та історичні наративи. Таке територіальне поєднання дозволяє розглядати Коломийську громаду як поліцентричний культурний простір, де культурна політика не обмежується міським центром, але поширюється на всі сегменти локальної спільноти. [22]

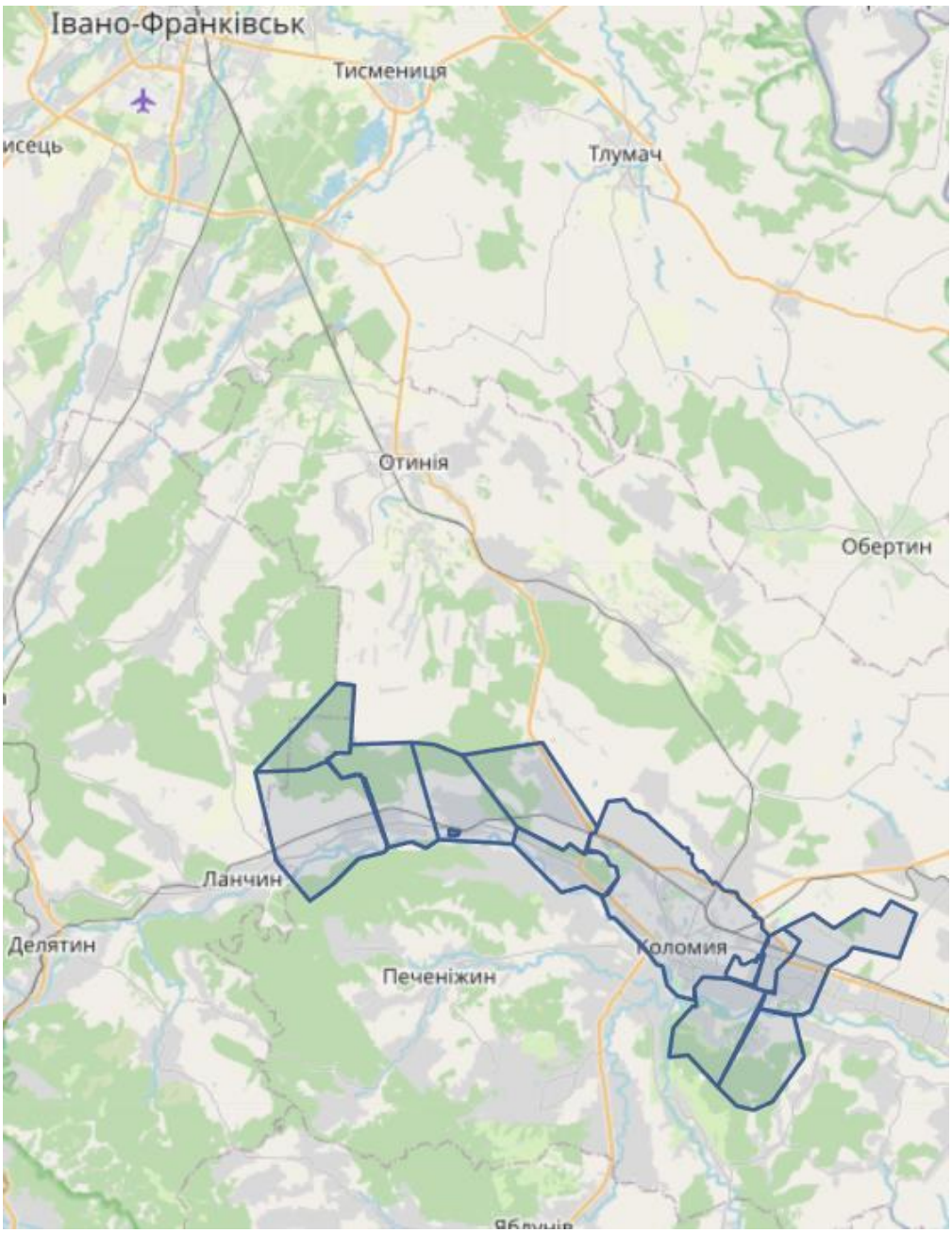


Рисунок 2.1 Розташування Коломийської територіальної громади

Соціально-демографічна структура громади відзначається значною чисельністю населення - близько 74,5 тис. осіб станом на 2023–2024 роки, що робить її однією з найбільш населених громад Прикарпаття. Демографічний склад вирізняється збалансованою часткою населення різних вікових груп, проте особливо важливим для дослідження є факт, що молодь віком до 35 років становить приблизно 30 % від загальної чисельності громадян. Це визначає високий потенціал для реалізації сучасних культурних практик, розвитку

креативних індустрій, молодіжного культурного підприємництва та проєктів у сфері цифрової культури. Поряд із цим у структурі громади присутні старші вікові групи, які є носіями традиційних культурних форм і локальних історичних практик. Саме взаємодія цих поколінь формує унікальний формат культурної політики, де традиція і сучасність перебувають у стані постійного діалогу [21].

З економічної точки зору Коломийська громада є відносно самодостатньою. Її економічну базу формують малий і середній бізнес, локальні виробничі підприємства, сфера обслуговування, туристичні компанії, а також значний сегмент креативних послуг - студії дизайну, майстерні декоративно-прикладного мистецтва, ремісничі виробництва, приватні творчі ініціативи. Розвинена мережа закладів громадського харчування, сервісних підприємств, локальних брендів сувенірної продукції та арт-магазинів формує інноваційний культурно-економічний продукт, який має потенціал до масштабування. Економічна модель громади безпосередньо підтримує культурні проєкти, оскільки вони підсилюють туристичні потоки, сприяють формуванню унікального іміджу території й стимулюють інтелектуальне підприємництво. [33]

Культурний простір громади визначається поєднанням матеріальної та нематеріальної культурної спадщини, сучасної культурної інфраструктури та активністю громадянського суспільства. На території громади функціонує мережа закладів культури, включно з музеями, публічними бібліотеками, музичними та художніми школами, центрами народної творчості, просторами для проведення культурних подій. Особливе місце серед інституцій посідає Музей історії міста Коломиї як символ локальної ідентичності й репрезентації історичного розвитку регіону. Заклади культури виступають не лише місцями реалізації освітніх функцій та дозвілля, але й анкерами культурного розвитку - генераторами ініціатив, осередками партнерства та центрами формування соціального капіталу [37].

Окрему значущість має нематеріальна культурна спадщина за збереження якої відповідає окремий сектор [43]. Покуття як етнографічний регіон відоме унікальною художньою традицією, що включає народну вишивку, писанкарство, різьблення по дереву, фольклорну музику, традиції гостинності й локальну кулінарну культуру. Ці елементи не лише зберігаються, але й активно відтворюються у сучасних формах - фестивалях, майстер-класах, арт-резиденціях, молодіжних проектах. Таким чином, у громаді формується модель живої традиції, яка не закріплена лише в музейному просторі, а постійно актуалізується через культурні практики та транслюється в нові генерації. [37]

Важливою характеристикою є наявність соціально активних громадських об'єднань і творчих спільнот. Коломийська громада має розвинену мережу громадських організацій культурного, освітнього та мистецького спрямування, які беруть участь у реалізації проєктів, створюють партнерські мережі, залучають зовнішні ресурси та ініціюють нові формати культурних подій. Це свідчить про високий рівень соціальної мобілізації та потенціал до партисипативного управління культурною сферою. Наявність активної громадянської позиції дозволяє розглядати культуру як спільний соціальний ресурс, що формується «знизу» через включення мешканців у планування та реалізацію культурних ініціатив [50].

Коломийська територіальна громада має також значний туристичний потенціал. Культурний туризм тут базується на поєднанні матеріальних культурних об'єктів (сакральні пам'ятки, історичні будівлі, музеї) та нематеріальних складників (ремесла, традиції, локальна кухня, народні мистецькі практики). Це створює умови для розвитку подієвого туризму, фестивальних програм, етнографічних маршрутів, а також освітніх та арт-турів. Культурні події виступають інструментом соціальної інтеграції, брендингу території та економічної активізації місцевих виробників і підприємців. [51]

У культурному житті Коломийської територіальної громади протягом останніх років, незважаючи на виклики воєнного часу, ключовими залишаються

масштабні фестивалі на різну тематику та інші події приурочені пам’ятним датам та подіям. [39]

Головною візитівкою громади є Всеукраїнський фольклорний фестиваль «Писанка», який щорічно збирає майстрів та митців, і у квітні 2025 року відбувся XV ювілейний фестиваль. Іншими знаковими подіями є фестиваль книги «Коломийський манускрипт», де видавцями представлена класична та сучасна українська література, котру можуть придбати всі охочі, а також поспілкуватися з авторами та фестиваль дитячо-юнацьких, молодіжних та незалежних театрів «FrancoFest», де колективи демонструють свою майстерність.[39]

Особливе значення для оцінювання потенціалу громади має її інституційна структура. Децентралізація дозволила органам місцевого самоврядування отримати більшу автономію у формуванні культурної політики, розподілі фінансових ресурсів і стратегічному плануванні розвитку[27]. Громада має власні програмні документи, стратегічні орієнтири та систему нормативного забезпечення у сфері культури, що створює можливості для системного підходу до управління культурними проєктами. Інституційний потенціал проявляється також у взаємодії з освітніми закладами, підприємцями, громадськими організаціями, місцевими медіа та у створенні партнерських мереж. [36]

Загалом Коломийська територіальна громада може характеризуватися як простір багаторівневого культурного розвитку, де поєднуються традиційні культурні форми та сучасні інструменти управління. Поєднання соціальної енергії громади, розвинутої культурної інфраструктури, економічного потенціалу та історичної спадщини формує передумови для реалізації складних культурних проєктів та ініціатив, здатних забезпечити довгостроковий соціальний ефект. В умовах реформи місцевого самоврядування культура у Коломийській громаді виступає не як допоміжний сегмент бюджетної політики, а як стратегічний інструмент розвитку, який впливає на соціальну згуртованість,

формування локальної ідентичності, розвиток людського потенціалу та економічну динаміку території.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що Коломийська міська територіальна громада має значний стартовий потенціал для формування сучасної культурної політики у форматі проектного управління. Поєднання історико-культурного середовища та нових управлінських повноважень створює можливість реалізації інноваційних підходів до культурних проєктів, що включають горизонтальні партнерства, залучення громадян, креативні форми культурної економіки та моделі співфінансування з використанням грантових коштів. Це дозволяє розглядати громаду як перспективний майданчик для дослідження ефективності децентралізованих культурних моделей та їхнього впливу на розвиток локальних спільнот і територій.

2.2 Аналіз діяльності Управління культури Коломийської міської ради у сфері культурних проєктів

Управління культури Коломийської міської ради є виконавчим органом місцевого самоврядування, відповідальним за формування та реалізацію культурної політики на території Коломийської територіальної громади. Його діяльність здійснюється в межах повноважень, визначених Положенням про управління культури та туризму Коломийської міської ради [37].

У контексті децентралізації Управління набуло розширених функцій: від адміністрування закладів культури до стратегічного управління культурним розвитком території, організації проєктних процесів і координації учасників культурної екосистеми [7].

Організаційна структура Управління формується за принципом функціональної спеціалізації та включає керівництво, спеціалістів із культурного розвитку, фахівців із музейної справи, організаторів культурно-масових подій, аналітичну позицію та централізовану бухгалтерію [43]. Така модель забезпечує

розподіл функцій між плануванням, реалізацією заходів і фінансовим адмініструванням (Додаток А). Нормативна база включає закони України про культуру, місцеве самоврядування, охорону культурної спадщини, а також локальні документи: програму розвитку культури, щорічний план культурних заходів та елементи соціально-економічної стратегії громади. Діяльність Управління поступово переходить у проєктно-орієнтовану модель, що відповідає принципам логіко-структурного підходу до планування [4].

Функціональна активність Управління може бути класифікована на шість управлінських блоків: планування, організація, фінансування, партнерська взаємодія, комунікації та моніторинг. У процесі планування здійснюється аналіз потреб громади, збір пропозицій від закладів культури та громадських організацій, визначення пріоритетів розвитку. Організаційна функція включає підготовку й реалізацію культурних заходів різного масштабу: щорічних фестивалів, локальних подій, виставок, майстер-класів, концертних програм та музейних проєктів. У сфері фінансування Управління виконує функції бюджетування культурної діяльності, розподілу коштів та залучення грантових ресурсів.

Партнерська взаємодія представлена співпрацею з локальними культурними акторами, громадськими організаціями та бізнесом. Протягом 2021–2024 років Управління встановило стабільні партнерства з п’ятьма локальними громадськими організаціями, що спеціалізуються на культурних та соціокультурних проєктах, та реалізувало не менше семи проєктів у співпраці з Українським культурним фондом, House of Europe та регіональними інституціями. Комунікаційна діяльність здійснюється через інформаційний портал громади, соціальні мережі, медіа ресурси та проведення публічних консультацій [36].

Моніторинг та оцінка результатів діяльності Управління характеризуються частковою формалізацією [44]. Наявні звіти закладів культури містять кількісні показники відвідуваності, кількість заходів, участь партнерів,

але в меншій мірі охоплюють якісний результат - зміни в соціальній згуртованості, вплив на локальну ідентичність або формування креативного середовища. У цьому контексті Управління має потенціал до вдосконалення системи вимірювання ефективності шляхом запровадження моделі KPI, логіко-структурного підходу (LFM) та Balanced Scorecard.

Нижче, у таблиці 2.1, наведено узагальнення функціональної структури діяльності Управління з відображенням інституційної ваги функцій.

Таблиця 2.1 - Структура функцій Управління культури Коломийської громади (2023–2024 рр.)

Функція	**Частка часу персоналу, %**	**Частка бюджету, %**
Планування та стратегія	12,4	6,7
Організація подій	38,6	43,2
Фінансове управління	8,9	4,8
Партнерська взаємодія	14,2	3,6
Комунікації	10,7	2,5
Моніторинг та звітність	15,2	7,3

Розроблено автором на основі узагальнення функціональних повноважень Управління культури та туризму Коломийської міської ради, аналізу напрямів його діяльності та структури фінансування культурних заходів у 2023–2024 роках [37], [33] (Додаток Б, В).

Показники відображають домінування подієвої складової у розподілі ресурсів громади: майже 43% бюджету спрямовуються на організацію подій, що пояснюється традиційною логікою «культура як івент», а не як довгостроковий інвестиційний процес. Водночас стратегічне планування та аналітична складова займають лише 6,7% бюджету, що свідчить про потенціал для структурного посилення інституційного управління.

Проєктна діяльність є ключовим інструментом реалізації культурної політики. У 2023–2024 роках Управління підтримало та реалізувало 63 культурні проєкти, серед яких 21 фестивальну ініціативу, 14 освітніх і творчих програм, 9

інфраструктурних проєктів, 8 соціокультурних проєктів, 6 цифрових і креативних ініціатив. За оцінкою звітних показників [33], [35] сумарна аудиторія культурних заходів склала 27,8 тис. осіб, при цьому 44% учасників - молодь віком до 35 років (Додаток Г). Це свідчить про високий потенціал розвитку молодіжного культурного середовища.

Класифікацію культурних проєктів за типами та оцінку їх кількісних і аудиторних показників здійснено автором шляхом узагальнення звітної інформації про реалізовані заходи у 2023–2024 роках наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Структура проєктної діяльності (2023–2024 рр.)

Тип проєктів	Кількість	Частка, %	Орієнтовне охоплення, осіб
Фестивальні	21	33,3	15 200
Освітні та творчі	14	22,2	4 800
Інфраструктурні	9	14,3	1 100
Соціокультурні	8	12,7	3 200
Креативні та цифрові	6	9,5	2 500
Інші	5	7,9	1 000

Розроблено автором на основі узагальнення звітних матеріалів Управління культури та туризму Коломийської міської ради щодо реалізації культурних проєктів у 2023–2024 роках [33].

Найбільший вплив мають фестивальні ініціативи, що формують бренд громади, сприяють залученню туристів та підтримують локальні традиції. Освітні та творчі проєкти спрямовані на розвиток людського капіталу та компетенцій культурного менеджменту. Інфраструктурні ініціативи забезпечують модернізацію закладів культури, реставрацію історичних об’єктів та створення публічних просторів. Соціокультурні проєкти мають значний соціальний ефект - інтеграція ВПО, підтримка ветеранів, арт-терапевтичні програми для людей з інвалідністю.

Фінансова модель культурної діяльності громади характеризується диверсифікацією джерел (див. рис. 2.2). Бюджет громади формує основну частку

видатків - від до 62% у 2023 році та 55% у 2024 році від загального фінансування, грантові надходження складають 21% у 2023 році та 27% у 2024 році від загального фінансування, партнерські внески - 11% у 2023 році та 8% у 2024 році, а комерційні доходи (квитки, оренда, продаж сувенірної продукції) - 6% у 2023 році та 10% у 2024 році (Додаток Г).

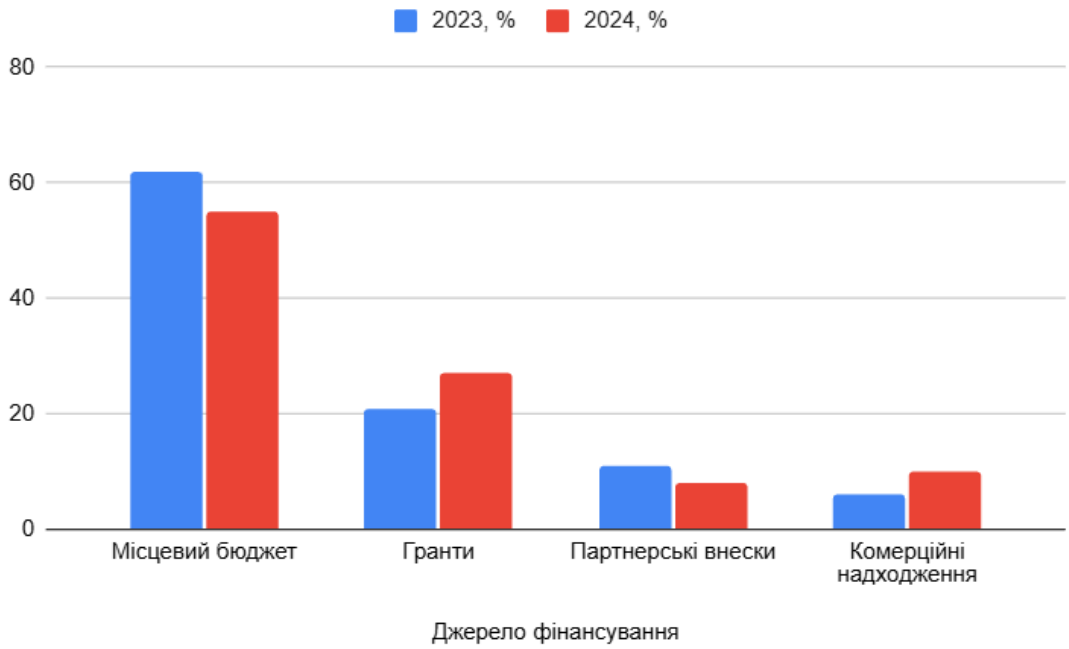


Рисунок 2.2 Джерела фінансування культурних проєктів у Коломийській громаді (2023–2024 рр.)

Розроблено автором на основі аналізу звітів про виконання програм соціально-економічного та культурного розвитку Коломийської міської територіальної громади [33].

Грантова складова зросла на 6%, що вказує на підвищення спроможності Управління залучати зовнішні ресурси та адаптувати проєктну діяльність до правил донорських програм. Зростання комерційних надходжень на 4% свідчить про розвиток механізмів самоокупності окремих культурних ініціатив. При цьому скорочення частки партнерських внесків пов’язане з економічними викликами та зменшенням спроможності бізнесу підтримувати культурні програми.

Аналіз результативності діяльності Управління культури Коломийської громади показує позитивну динаміку за ключовими індикаторами наведеними у таблиці 2.3. За період 2021–2024 років кількість культурних подій зросла на 17,8%, кількість партнерських організацій - на 23,4%, а показник участі мешканців - на 14,6%. (Додаток Г, Д). Водночас рівень стратегічного планування залишається недостатнім: відсутність довгострокової Стратегії розвитку культури обмежує можливості системного розвитку культурного сектору. Існує потреба у формалізації методів оцінювання результатів, збільшенні кадрової компетентності в сфері проєктного менеджменту, розширенні цифрової складової та покращенні доступності культурних послуг у сільських населених пунктах громади.

Таблиця 2.3 - Динаміка результативності діяльності Управління культури Коломийської громади (2021–2024 рр.)

Індикатор	2021	2024	Зміна, %
Події та заходи	53	62	+17,8
Партнерські організації	13	16	+23,4
Участь мешканців, осіб	24 300	27 800	+14,6
Гранти, шт.	4	7	+75,0
Інфраструктурні проєкти	5	9	+80,0

Розроблено автором на основі [33], [34]

Дані демонструють, що найвищу динаміку мають інфраструктурні проєкти (+80%) та грантова активність (+75%), що відображає перехід від подієвого підходу до створення довгострокової матеріальної та інституційної бази для культурного розвитку.

Попри позитивні результати, діяльність Управління культури стикається із низкою викликів. Кадрова складова потребує посилення, оскільки значна частина працівників не має професійної підготовки у сфері проєктного менеджменту. Необхідно впровадити системні механізми моніторингу та оцінки впливу культурних проєктів, що дозволить вимірювати ефективність у

категоріях соціального капіталу, локальної ідентичності та економічного ефекту. Існує також дисбаланс між адміністративним центром громади та сільськими територіями Коломийської територіальної громади: рівень доступу до культурних послуг у центральній частині громади є значно вищим, ніж у периферійних населених пунктах.

Підсумовуючи, можна констатувати, що діяльність Управління культури Коломийської міської ради характеризується інституційною стабільністю, поступовим розширенням проєктної логіки та здатністю до залучення зовнішніх ресурсів. Управління реалізує широкий спектр культурних програм, формує партнерські мережі та сприяє розвитку бренду громади. Водночас існує потреба у формуванні довгострокової стратегії, посиленні аналітичної складової, удосконаленні фінансових механізмів та розширенні участі громадськості у визначенні культурних пріоритетів.

2.3 Виявлення проблем та резервів удосконалення управління культурними проєктами

Порівняльний аналіз традиційної та модернізованої моделей управління культурними проєктами дозволяє виявити ключові відмінності у логіці управлінських процесів, структурі впливу та очікуваних результатах культурної політики на рівні громади. У традиційному підході центр уваги зосереджений переважно на організації культурних подій, що мають характер одноразових заходів: свят, фестивалів, концертів, локальних тематичних імпрез. Такі ініціативи мають певний соціальний ефект, проте сприймаються як інструмент дозвілля та культурного обслуговування громади. Результати діяльності визначаються кількісними показниками - кількістю заходів, відвідувачів та освоєних бюджетних коштів. Роль громади в цьому сценарії залишається

пасивною: мешканці виступають переважно як аудиторія, що споживає культурний продукт, а не як співтворці ідей чи рішень.

Модернізована модель управління культурними проєктами базується на зовсім іншій логіці. Її цільовим орієнтиром є не проведення окремих культурних подій, а досягнення довгострокових соціальних трансформацій. У цьому випадку культура виступає не як сфера дозвілля, а як універсальний інструмент розвитку людського потенціалу, економічної активності, локальної ідентичності та соціальної стійкості громади. Проєкти набувають програмного характеру, стратегічно прив'язуються до культурної політики, а також мають чітко визначені результати, які перевіряються через комплекс кількісних і якісних індикаторів [30].

На рівні фінансування традиційний підхід залежить здебільшого від місцевого бюджету, що обмежує масштабність культурних ініціатив та робить їх вразливими до бюджетних коливань. [33] Модернізована модель передбачає диверсифікацію джерел фінансування: поєднання коштів бюджету громади з грантовими програмами, меценатством, партнерськими внесками, бізнес-спонсорством та власними доходами культурних інституцій. Таке поєднання підвищує автономність культурної політики, дозволяє реалізовувати інноваційні й інфраструктурні проєкти, а також формувати нові форми взаємодії з приватним сектором та громадянськими організаціями.

Важливою характеристикою модернізованої моделі є застосування сучасних інструментів управління: логіко-структурного підходу (LFA), Balanced Scorecard (BSC), теорії змін (Theory of Change), аналізу витрат і вигод (CBA). Ці методики дозволяють структурувати проєктну логіку, визначити очікуваний соціальний вплив, моніторити прогрес та оцінювати ефективність. У традиційній моделі управління використовуються переважно адміністративні процедури: погодження програм, бюджетний розподіл, формування плану заходів, що не створює умов для прозорого управління результатами та їх оцінювання [23].

Ключовий елемент трансформації - роль громади. У модернізованій моделі мешканці, молодіжні ініціативи, творчі спільноти й громадські організації не тільки беруть участь у культурному житті, але й впливають на формування культурної політики [41]. Механізми участі можуть включати інклюзивні консультації, культурні ради, відкриті конкурси культурних ідей, грантові програми громади, партисипативне бюджетування, дорадчі платформи при управлінні культури. Таким чином, культура стає простором демократичної співтворчості.

Аналіз діяльності Управління культури Коломийської міської ради, здійснений у розділі 2.2, підтверджує, що громада перебуває між цими двома моделями і здійснює перехід до модернізованої парадигми. Інституційний аналіз показав, що управління культури уже використовує базові елементи сучасного управління: веде проєктну діяльність, залучає грантові ресурси, співпрацює з креативними командами, виконує інфраструктурні проєкти, взаємодіє з громадськими організаціями, підтримує освітні і творчі програми. Також громада реалізує ініціативи, які відповідають логіці LFA: має чіткі цілі окремих напрямів, бюджети, часові рамки, партнерів, очікувані результати.

Однак для повного переходу до модернізованої моделі відсутній системний каркас управління. Зокрема, у громаді не сформовано цілісну стратегію розвитку культури на середньострокову перспективу, що ускладнює інтеграцію культурних проєктів у програмні документи просторового й соціально-економічного розвитку. У діяльності домінує подієвий підхід, орієнтований на календар культурних подій, а не на виконання стратегічних функцій. Бракує системи оцінювання результативності, що дозволяє отримувати не лише кількісні дані, а й якісні показники трансформаційних змін.

Водночас, аналіз фінансової моделі у підрозділі 2.2 показав, що громада має реальні можливості для диверсифікації джерел фінансування. Бюджет забезпечує базові витрати й підтримку культурних інституцій, але місцеві проєкти вже отримували фінансування Українського культурного фонду,

міжнародних донорських програм і приватних партнерів. Це створює основу для поступового переходу від бюджетно-дотаційної моделі до інвестиційно-грантової. Потенціал партнерств також залишається значним: Коломийські молодіжні організації, музейні установи, художні школи та творчі студії демонструють готовність працювати над спільними проєктами.

Отже, інтегральний аналіз дозволяє стверджувати, що вдосконалення моделі управління культурними проєктами має базуватися на формуванні чіткої стратегічної системи цілей і пріоритетів, впровадженні методологій оцінювання впливу, диверсифікації джерел фінансування та розвитку механізмів залучення громади.Управління культури має потенціал стати не лише адміністратором культурних заходів, але й повноцінним стратегічним інститутом розвитку локальної культурної екосистеми.

Перш за все, проблемою стратегічного характеру є відсутність окремого стратегічного документа, який би визначав логіку розвитку культурної політики громади в середньостроковій перспективі. Наявна Стратегія розвитку Коломийської міської територіальної громади не містить цілісного та системного бачення розвитку культурної сфери, що зумовлює фрагментарність управлінських рішень і залежність культурних проєктів від короткострокових бюджетних циклів [36].

У результаті домінує подієвий підхід, за якого культурні проєкти розглядаються як окремі заходи, а не як елементи комплексної політики сталого культурного розвитку. Подібна практика є типовою для багатьох українських громад і в наукових дослідженнях характеризується як «календарна культурна політика» - модель, за якої стратегічні змістовні рішення підміняються організацією циклічних святкових активностей, що мають обмежений довгостроковий соціальний ефект [5].

Відповідно до спостережень автора на рівні інституційного розвитку ключовим бар’єром є недостатнє застосування сучасних методологій управління проєктним циклом. Попри активну участь громади в грантових програмах

Українського культурного фонду та міжнародних донорів, управління переважно базується на адміністративних процедурах, а не на методах логіко-структурного аналізу (Logframe), Balanced Scorecard, аналізу витрат-вигод (CBA) або теорії змін (ToC). Відсутність цих інструментів унеможливлює створення прозорого механізму формування цілей, оцінювання ефектів, а також ускладнює захист проєктів перед донорами, які очікують чітку логіку впливу. У результаті проєкти часто мають обмежений життєвий цикл: вони реалізуються, створюють короткостроковий ефект, але не переходять у постійні програми.

Водночас громада має значні резерви для переходу до стратегічної моделі. Наявність потужної культурної інфраструктури, розвиненої мережі закладів культури, активної молоді й культурних спільнот створює базові умови для формування стійкої екосистеми. Територія громади поєднує міський простір Коломиї та історичні традиції покутських сіл, що дає можливість для моделювання багаторівневих культурних політик, які враховують різноманітність локальних ідентичностей.

Системною проблемою є також невідповідність між потенціалом громади та кадровими ресурсами. Працівники управління культури здебільшого спеціалізуються на організації заходів і мають значний досвід у культурно-просвітницькій діяльності, однак бракує фахівців із проєктного менеджменту, аналітики, фандрейзингу, комунікацій, оцінювання впливу та роботи з міжнародними фондами. Це робить громаду залежною від власних бюджетних ресурсів, у той час як міжнародні програми (House of Europe, USAID DOBRE, Creative Europe) відкривають можливість залучення значного додаткового фінансування.

Таким чином аналіз діяльності управління проведений у підрозділі 2.2 та особисті спостереження автора дозволяють провести SWOT-аналіз системи управління культурними проєктами Коломийської громади, що наведені у таблиці 2.4

Таблиця 2.4 - SWOT-аналіз системи управління культурними проєктами Коломийської громади

Категорія	Зміст аналізу
Сильні сторони	Розвинена культурна інфраструктура; активне громадянське середовище; історико-культурна спадщина і традиційність ремесел; досвід реалізації фестивалів і місцевих проєктів; наявність музейних і мистецьких закладів.
Слабкі сторони	Відсутність стратегії та брак методології оцінки; низький рівень ІТ-інструментів; слабкий фандрейзинг; кадровий дефіцит у менеджменті проєктів; фрагментарна система моніторингу
Можливості	Міжнародні гранти; розвиток туризму та етнотуризм; креативні індустрії та цифрова культура; бренд «Покуття»; партисипація молоді; культурна дипломатія
Загрози	Обмежені бюджети та конкуренція за гранти; демографічний відтік молоді; війна; нерівність доступу до культури між містом і селами; залежність від короткострокових програм

Розроблено автором на основі власних спостережень.

Така структуризація дозволяє визначити, що стратегічна трансформація можлива, проте потребує суттєвої модернізації управлінської моделі, освітніх програм для кадрів та впровадження інноваційних методів оцінювання впливу проєктів.

Особливо важливим є питання оцінювання результативності культурних проєктів. Наразі система звітності фокусується на кількісних показниках - кількість заходів, відвідуваність, бюджет проєкту - але не вимірює зміни в культурній ідентичності громади, якість культурних практик, розвиток творчих компетенцій, рівень соціальної довіри, розширення культурної участі. Наукові дослідження вказують, що в культурній політиці необхідно оцінювати глибину трансформаційних процесів, а не їх поверховий масштаб. Культурні проєкти можуть спричиняти формування спільних цінностей, створювати простір для діалогу, підвищувати толерантність між групами, формувати нові формати взаємодії між поколіннями. Без вимірювання цих ефектів громада ризикує залишатися на рівні репродукції традиційних практик, замість створення нових культурних моделей.

Проблема нерівності доступу до культурних послуг залишається однією з ключових у реалізації культурної політики на місцевому рівні. Соціальний потенціал культурної політики полягає у можливості включення різних соціальних груп - молоді, людей з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, осіб літнього віку - до активного культурного життя громади.

Після 2022 року культурні ініціативи в громадах України набули додаткових функцій, зокрема інтеграційної, психосоціальної та комунікативної, трансформувавшись із сфери дозвілля у важливий інструмент підвищення соціальної стійкості громад. У Коломийській територіальній громаді такі проєкти реалізуються переважно у форматі соціокультурних заходів, спрямованих на інтеграцію внутрішньо переміщених осіб, підтримку ветеранів та розвиток інклюзивних культурних практик.

Водночас масштаби зазначених ініціатив залишаються обмеженими, що зумовлено недостатнім фінансуванням, обмеженими кадровими ресурсами та відсутністю системної програми соціокультурної інтеграції, орієнтованої на довгостроковий вплив і охоплення всіх цільових груп населення.

Серед резервів розвитку важливо виділити інструменти партисипативного управління культурою. У демократичних практиках ЄС громадяни є співтворцями культурної політики, а не лише її споживачами. Культурні ради, конкурси громадських культурних ідей, малі грантові програми громади, муніципальні інкубатори культурних стартапів дозволяють залучити локальні спільноти до процесу формування культурних рішень. У Коломийській громаді є активний громадський сектор, який можна інтегрувати у формування засад культурної політики.

Висновки до розділу 2

Аналіз системи управління культурними проєктами в Коломийській міській територіальній громаді показав, що громада перебуває на етапі активної трансформації культурної політики та переходу від традиційної подієвої моделі до сучасних програмних та проєктно-орієнтованих форм управління культурним розвитком. Розглянуті у розділі географічні, соціально-демографічні та інституційні характеристики громади підтверджують наявність потужного культурного потенціалу, що включає як матеріальні ресурси (інфраструктура, заклади культури, історичні об’єкти), так і нематеріальні активи (місцева культурна ідентичність, мистецькі традиції Покуття, активні творчі спільноти та громадські ініціативи). Цей потенціал створює основу для розвитку системних культурних програм та інноваційних проєктів, які здатні генерувати стійкий соціальний ефект.

Дослідження діяльності Управління культури Коломийської міської ради продемонструвало, що інституція вже впроваджує окремі елементи сучасного управління культурними проєктами. Серед таких практик виокремлено залучення грантового фінансування національного та міжнародного рівня, розвиток партнерств із громадськими організаціями, реалізацію інфраструктурних та інклюзивних культурних ініціатив, підтримку молодіжних творчих практик і культурних стартапів. Управління культури бере участь у

реалізації програм із модернізації закладів культури, цифровізації культурної спадщини й формування культурного бренду громади. Разом з тим, виявлено домінування заходового підходу, орієнтованого на організацію та проведення подій, що обмежує стратегічну дію культурної політики та не забезпечує довгострокового впливу.

У ході порівняльного аналізу моделей управління культурними проєктами встановлено, що традиційна модель концентрується на короткотривалих подіях і кількісних індикаторах, тоді як модернізована модель орієнтується на стратегічні цілі, соціальний вплив та культуру як чинник розвитку громади. Коломийська громада поступово інтегрує окремі елементи сучасного підходу, проте потребує формування цілісної концептуальної рамки, яка забезпечить єдність управлінських практик, оцінювання результативності та довгострокового планування. Аналіз стану нормативної та стратегічної бази показав відсутність формалізованої середньострокової стратегії розвитку культури, що ускладнює інтеграцію культурних програм у систему територіального планування та обмежує можливості оптимального розподілу ресурсів.

Ідентифіковані у розділі проблеми та обмеження охоплюють кадровий дефіцит у сфері проєктного менеджменту, фрагментарність оцінювання ефективності, невизначеність системи ключових показників результативності, обмежену прозорість фінансових процесів і недостатню комунікаційну відкритість. Незважаючи на наявні сильні сторони культурної екосистеми громади, нерівномірність розподілу ресурсів між інфраструктурними та подієвими ініціативами, а також недостатній рівень участі громадськості у плануванні культурних політик свідчать про потребу модернізації існуючої моделі управління. Аналіз фінансової моделі підтвердив значний потенціал диверсифікації джерел фінансування та участі в національних і міжнародних програмах підтримки культурних інновацій, що може стати одним із ключових напрямів розвитку.

За результатами системного аналізу сформульовано висновок, що стратегічне удосконалення управління культурними проєктами в Коломийській громаді має ґрунтуватися на створенні інтегрованої моделі культурної політики, що поєднуватиме логіко-структурний аналіз, теорію змін, індикатори соціального впливу, а також механізми демократичної участі. В основу такої моделі доцільно покласти розроблення Стратегії розвитку культури на 2026–2030 роки, впровадження системи оцінки ефективності культурних програм, підвищення кваліфікації персоналу у сфері проєктного менеджменту, розширення партнерської мережі за участі громадських ініціатив та бізнесу, а також вдосконалення механізмів прозорої комунікації та звітності. Впровадження цієї моделі сприятиме переходу до сучасного розуміння культури як ресурсу соціально-економічного розвитку, зміцненню локальної ідентичності, підвищенню конкурентоспроможності громади та формуванню культурної екосистеми відкритого типу.

Підсумовуючи, слід зазначити, що розділ 2 підтверджує високий потенціал Коломийської громади у сфері розвитку культурних проєктів, водночас засвідчує потребу у концептуалізації та інституціоналізації культурної політики. Перехід від подієвого підходу до стратегічного культурного менеджменту та інтеграції механізмів оцінювання ефектів відкриває можливості для стійкого розвитку культурної сфери, підсилює соціальну згуртованість і формує передумови для залучення інвестицій у культурну інфраструктуру. На основі описаної динаміки обґрунтовується необхідність формування нової моделі управління культурними проєктами, що стане предметом подальших досліджень у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРНИМИ ПРОЄКТАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ

3.1 Стратегічні підходи до розвитку культурної політики громади

В умовах розгортання реформи децентралізації в Україні, культура поступово перестає бути допоміжною сферою, що традиційно сприймалася як другорядна щодо соціально-економічного розвитку. Натомість відбувається її трансформація в стратегічний ресурс розвитку територіальних громад, здатний впливати на якість життя, соціальну згуртованість, економічну активність, сталість інституцій та зміцнення локальної ідентичності. Саме тому сучасні моделі управління культурними проєктами потребують переходу від фрагментарного виконання окремих культурно-мистецьких заходів до формування цілісної стратегічної політики, що інтегрує культурний сектор у ширші процеси розвитку громади.

Така зміна управлінської парадигми пов’язана з кількома ключовими факторами. По-перше, культура здатна забезпечувати довгостроковий соціальний вплив, який виходить за межі безпосередніх результатів діяльності установ культури. Події, фестивалі, резиденції та освітні програми, навіть коли вони мають обмежений часовий горизонт, формують нові практики взаємодії, сприяють розвитку соціального капіталу, перетворюють простори та змінюють ставлення мешканців до міста. По-друге, в умовах конкуренції територій за людський, фінансовий і туристичний ресурси, культура стає інструментом маркетингу території: через брендинг, колективні символи, локальні наративи та ідентичності громада здатна посилювати свою впізнаваність.

Важливого значення набуває те, що культурна політика у сучасному розумінні не обмежується сферою мистецтва та традиційної культурної діяльності. Вона охоплює широкий спектр процесів: креативні індустрії,

культурний туризм, соціальну інклюзію, мистецьку освіту, неформальне навчання, культурну спадщину, цифрові практики, майстерні, громадські ініціативи, урбаністичні проєкти та локальні культурні інновації. Стратегічний підхід означає необхідність розглядати культуру як багатокомпонентну систему, в межах якої рішення у сфері бюджету, освіти, молодіжної політики, просторового планування, туризму та соціального захисту прямо впливають на якість і сталість культурних процесів.

У Коломийській громаді, як показано у другому розділі, наявна сукупність складових, які формують базу для стратегічної культурної політики: розгалужена мережа закладів культури, активна участь мистецьких спільнот, традиції народних ремесел і фестивальних практик, молодіжні ініціативи та ресурс у вигляді локального туризму. Однак відсутність формалізованого стратегічного документа призводить до фрагментарності проєктної діяльності, залежності від бюджетного циклу, непослідовності рішень, нерівномірного розподілу ресурсів між різними культурними напрямами. Більшість ініціатив здійснюється у форматі короткотермінових заходів, які недостатньо інтегруються в довгострокову логіку розвитку громади, а їхній вплив на соціальне середовище не проходить якісного оцінювання.

У цьому контексті об’єктивною вимогою сучасного етапу розвитку культурної політики стає перехід до стратегічного планування, що охоплює середньострокову та довгострокову перспективу (5–7 років), визначає ключові напрями політики, систему індикаторів, інструменти реалізації та механізми оцінки результативності. У практиці європейських країн стратегічні плани у сфері культури, як правило, включають діагностику ресурсної бази, формування візії розвитку, визначення стратегічних цілей і очікуваних результатів, портфель проєктів, а також систему моніторингу та оцінювання. Такі документи ґрунтуються на принципах партисипативності, інклюзивності та взаємодії зі стейкхолдерами, що передбачає залучення громадян, представників творчих

середовищ, освітніх установ, бізнесу та громадських організацій до спільного формування та реалізації управлінських рішень [49].

Підхід до стратегічного розвитку культури в громаді потребує інтеграції кількох фундаментальних принципів управління. Першим є принцип субсидіарності, відповідно до якого рішення ухвалюються на найближчому до громадян рівні, що дозволяє враховувати локальні потреби та особливості розвитку громади. Другим є принцип орієнтації на результат, спрямований на оцінювання не кількості проведених заходів чи обсягів фінансування, а якісного впливу на громаду: зміцнення соціальної згуртованості, підвищення культурної участі, розвиток креативного сектору, зростання туристичної привабливості, формування нових компетенцій і локальних спільнот. Третім принципом є інтегрованість культурної політики, що означає її зв'язок із просторовою, соціальною, освітньою та економічною політикою громади. Культурні проєкти, що реалізуються окремо від загального розвитку громади, зазвичай мають обмежений вплив; натомість інтегровані формати забезпечують мультиплікативний ефект [29].

У Коломийській територіальній громаді потенціал для формування стратегічного бачення культурної політики є особливо значним з огляду на наявні локальні ідентичності, історико-культурну спадщину Покуття, традиційні мистецькі практики та сучасні форми творчої діяльності. Розроблення стратегії розвитку культури має ґрунтуватися на врахуванні унікальності території, її соціальної структури, демографічних тенденцій, просторових характеристик, інноваційних ініціатив та наявних мереж міжсекторної співпраці. У цьому контексті культура виконує інтеграційну та консолідаційну функцію, створюючи умови для взаємодії міських і сільських населених пунктів, посилення соціальної згуртованості, розвитку громадянського суспільства та формування нових соціокультурних практик [5].

Стратегічні підходи до формування культурної політики передбачають визначення пріоритетних напрямів, здатних забезпечити довгострокову сталість

культурного розвитку громади. Узагальнення положень Стратегії розвитку Коломийської міської територіальної громади на період до 2027 року, програмних документів у сфері культури та результатів попереднього аналітичного етапу дослідження дає змогу виокремити низку ключових пріоритетів культурної політики. До них належать розвиток культурної інфраструктури на міському та сільському рівнях, підтримка нематеріальної культурної спадщини та традиційних ремесел, інтеграція культурної діяльності з освітніми та молодіжними програмами, стимулювання розвитку креативних індустрій і культурного підприємництва, формування культурного бренду території, а також створення умов для культурної участі різних соціальних груп населення. Зазначені напрями не є довільними, а відображають наявні стратегічні орієнтири розвитку громади та водночас конкретизують їх у площині культурної політики [36].

Узагальнення пріоритетних напрямів стратегічного розвитку культурної політики Коломийської територіальної громади подано у вигляді авторської графічної моделі (див. рис. 3.1).

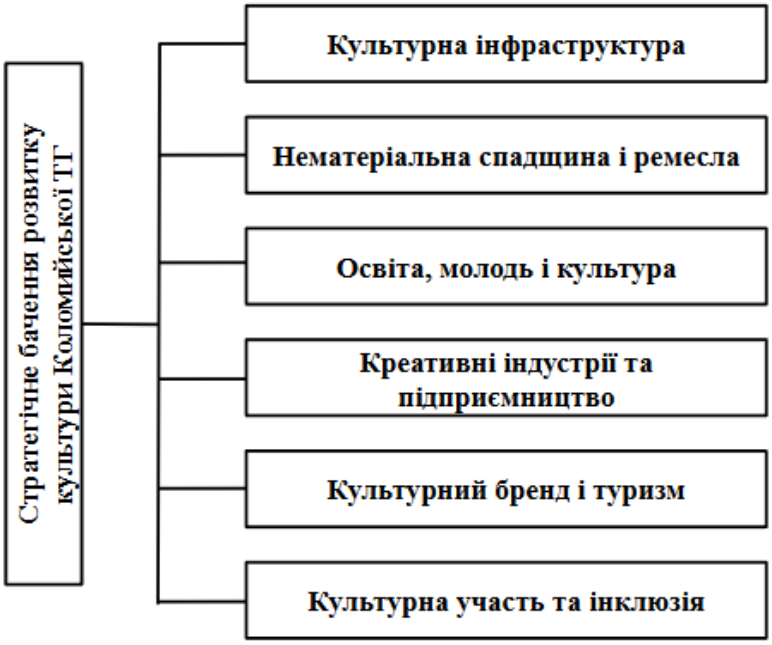


Рисунок 3.1 - Авторська модель пріоритетів культурної політики Коломийської міської територіальної громади

У межах дослідження запропоновано підхід до впровадження системи вимірювання результативності реалізації культурної політики, орієнтованої на подолання декларативності стратегічних документів і перехід від формального обліку заходів до оцінювання реальних соціокультурних трансформацій. Запропонована система показників ґрунтується на комплексі індикаторів, що відображають фактичний вплив культурних проєктів на розвиток громади, зокрема рівень культурної участі населення, кількість і типи реалізованих проєктів, частку мешканців, залучених до культурних заходів, рівень участі молоді, динаміку розвитку креативного підприємництва, туристичні потоки, а також показники соціального капіталу та громадської згуртованості. Такий підхід до формування системи KPI адаптований до умов діяльності територіальної громади та спирається на сучасні міжнародні й науково-методичні підходи до моніторингу та оцінювання у сфері культури [44].

Сучасна культурна політика у громадах передбачає не лише управлінське планування, а й стратегічну взаємодію з громадою. Партисипативні механізми дозволяють підвищувати легітимність рішень, створювати довіру, залучати різні групи населення до спільної діяльності та сприяти появі нових культурних ініціатив. У цьому контексті важливою є організація відкритих консультацій, створення дорадчих органів, робочих груп, проведення стратегічних сесій та громадських дискусій. Це дає змогу інтегрувати у формування політики локальні знання, досвід і потреби, що робить культурні проєкти більш адаптивними до специфіки громади.

Отже, стратегічний підхід до розвитку культурної політики громади не зводиться до створення документа чи програми. Він передбачає перебудову управлінської логіки і перехід до моделі, в якій культура працює як системний ресурс розвитку, заснований на партнерствах, інноваційності, оцінці результатів, взаємодії з громадою та інтеграції з іншими секторами. Ефективність такого підходу залежить від наявності інституційної спроможності, управлінських компетенцій, підготовки кадрів, розвитку

культурного менеджменту та здатності громади залучати зовнішні ресурси через грантові програми, проєктні фонди, партнерства з бізнесом та громадськими організаціями.

Практичне впровадження стратегічних підходів у сфері культури вимагає також внутрішньої трансформації управління культурними проєктами. Зокрема, важливим є формування проєктного підходу: створення портфелю проєктів, запровадження логіко-структурного аналізу (LFA), застосування методів теорії змін, впровадження циклу моніторингу та оцінювання, розроблення механізмів фінансування за принципом змішаних ресурсів (бюджет, гранти, партнерства). Органи місцевого самоврядування мають відігравати роль модератора процесів, що створює умови для ініціатив мешканців і взаємодіє з різними стейкхолдерами, а не лише адміністратора бюджетних програм.

У такому розумінні культурна політика стає інструментом формування майбутнього громади, а не лише відображенням її минулого чи підтримкою традицій. Вона передбачає не лише збереження спадщини, а й відкриття простору для нових форм культури, що дає можливість молоді реалізовувати творчі ідеї, створювати культурні стартапи, використовувати сучасні цифрові технології, розвивати локальні бренди. Водночас стратегічний підхід дає можливість здійснювати інституційну модернізацію, підвищувати рівень культурного менеджменту та формувати спроможність громади оперувати складними проєктами.

Стратегічний розвиток культури в територіальній громаді потребує конкретизації управлінських механізмів, які перетворюють узагальнені підходи культурної політики на практичні та вимірювані дії. В теорії стратегічного менеджменту культура визначається як галузь, що має низку особливостей: наявність нематеріальних результатів, тривалі часові горизонти впливу, значення символічного капіталу та необхідність стійких горизонтальних зв’язків [30].

У цьому контексті стратегічна культурна політика громади має виходити за межі організації окремих подій, орієнтуючись на формування довгострокових змін в інституційній спроможності, культурних практиках і соціальній структурі громади. Запропонована в межах дослідження практична модель стратегічного розвитку культурної політики ґрунтується на результатах попереднього аналітичного етапу та передбачає формування візії культурного розвитку на середньострокову перспективу, визначення стратегічних пріоритетів, розроблення портфеля культурних проєктів, побудову системи індикаторів результативності й механізмів управління ресурсами, а також закріплення процедур моніторингу та оцінювання.

Візія культурного розвитку визначає цільову модель майбутнього культурного простору громади та окреслює бажаний напрям її довгострокових трансформацій. У межах цього дослідження візія культурного розвитку Коломийської територіальної громади сформульована як орієнтація на створення відкритого культурного середовища, що поєднує традиційну культурну спадщину Покуття із сучасними креативними практиками, передбачає активну участь мешканців у культурному житті та сприяє формуванню впізнаваного локального культурного бренду.

Візія не має декларативного характеру, а виконує функцію концептуальної основи для прийняття стратегічних управлінських рішень, бюджетного планування та розвитку партнерських мереж у сфері культури. Її практичне значення полягає в узгодженні культурних пріоритетів із чинними стратегічними та програмними документами розвитку громади, зокрема програмами соціально-економічного розвитку, а також у формуванні інституційних механізмів, відповідальних за реалізацію культурної політики на місцевому рівні.

В межах сформованої візії визначаються стратегічні пріоритети. Для громади, яка поєднує міський центр і сільську периферію, стратегічними напрямами можуть бути збереження і популяризація нематеріальної культурної

спадщини, розвиток культурної інфраструктури, підтримка креативних індустрій та молодіжних ініціатив, культурний туризм, формування інклюзивного доступу до культурних послуг, цифровізація культурного контенту та управлінських процесів. Пріоритети не повинні бути універсальними для всіх громад: стратегічний підхід полягає у врахуванні локальної специфіки. У Коломиї визначальним є культурний спадок Покуття, локальна варіативність культурних практик, історична тяглість та наявність сильних фольклорних традицій. Важливою перевагою громади є також туристична привабливість і потенціал формування культурного бренду, пов'язаного з ідентичністю «столиці Покуття», символікою писанки, народними ремеслами.

Реалізація стратегічних напрямів культурної політики здійснюється через формування портфеля культурних проєктів, який розглядається як сукупність взаємопов'язаних ініціатив, спрямованих на досягнення довгострокових стратегічних цілей громади. У теорії проєктного менеджменту стратегічний портфель проєктів трактується як інструмент координації окремих проєктів, що доповнюють один одного за змістом і ресурсами, а також забезпечують узгодженість із загальною стратегією розвитку [4; 30].

Формування портфеля культурних проєктів передбачає оцінювання ініціатив за критеріями стратегічної значущості, очікуваного соціального впливу, бюджетної ефективності, потенціалу міжсекторного партнерства та можливостей масштабування, що дозволяє зменшити фрагментарність культурної діяльності та забезпечити більш раціональний розподіл ресурсів. З метою ілюстрації портфельного підходу в межах дослідження розглянуто приклад інтеграції фестивалю традиційної культури з програмами розвитку народних ремесел, туристичними маршрутами, освітніми ініціативами для молоді та цифровими проєктами з популяризації культурної спадщини, що відображає логіку взаємопов'язаного розвитку культурних проєктів у громаді.

Для оцінювання досягнення стратегічних результатів культурної політики сформовано систему індикаторів ефективності (Key Performance Indicators, KPI), орієнтовану на комплексне відображення результатів і впливу культурної діяльності громади. Запропонована система передбачає виокремлення чотирьох груп результатів: кількісних показників реалізації культурних заходів, якісних змін у культурних практиках, соціального впливу та економічних ефектів. Відповідно, система KPI включає індикатори охоплення аудиторій, кількості проведених подій, рівня залучення молоді, обсягів партнерського фінансування, динаміки туристичних потоків, розвитку креативного підприємництва, створення нових культурних продуктів і цифрових платформ, а також змін соціальних показників, зокрема рівня культурної участі населення, оцінок доступності культурних послуг та інтенсивності міжінституційної співпраці. Такий підхід до побудови системи показників узгоджується з сучасними науково-методичними та міжнародними підходами до моніторингу й оцінювання культурної політики.

Система управління реалізацією культурної політики передбачає чіткий розподіл повноважень та формування управлінської моделі, що визначає роль органу управління культури, закладів культури, партнерських організацій і громадськості. У теорії стратегічного та проєктного управління одним із найбільш ефективних підходів до побудови такої моделі вважається логіко-структурний підхід (Logical Framework Approach), який забезпечує послідовний перехід від стратегічних цілей до практичної діяльності через систему результатів, індикаторів, передумов і ризиків [14].

Для сфери культурної політики застосування логіко-структурного підходу дозволяє вибудувати чітку логіку трансформацій: від наявних ресурсів - до створення культурного продукту, від культурного продукту - до соціального впливу, а від соціального впливу - до довгострокових змін у культурній ідентичності громади та її економічному розвитку. Інтеграція в межах цієї моделі процесів планування, реалізації, моніторингу та оцінювання

сприяє підвищенню узгодженості управлінських рішень і загальної ефективності культурного управління.

Важливою частиною стратегічного підходу є запровадження комплексного управління знаннями. Управлінські рішення мають базуватися на якісному аналізі статистичних даних, дослідженнях аудиторій, результати мають бути оприлюднені у формі публічних звітів, аналітичних записок, рекомендацій. Для цього громада має створити інструменти збору інформації про відвідуваність, профіль аудиторій, соціальний вплив заходів, ефективність комунікації, рівень цифрової взаємодії. Розвиток цифрових платформ управління культурними даними є тенденцією сучасного культурного менеджменту в Європі; він дозволяє у режимі реального часу оцінювати ефективність проєктів, виявляти найбільш успішні методи взаємодії з аудиторіями та приймати обґрунтовані рішення.

Ефективність стратегічної політики залежить також від наявності механізмів партнерства. Місцеве самоврядування не повинно розглядати культуру як сферу, що функціонує ізольовано від громадських організацій, приватного сектору та освітніх інституцій. Модель партнерств необхідно будувати на основі принципів спільної відповідальності та розподілу ролей: влада створює нормативну та ресурсну базу, громадські організації забезпечують участь населення та соціальну інновацію, приватний сектор формує економічний компонент культурних проєктів, заклади освіти відповідають за формування людського капіталу. Партнерська модель відкриває можливості для залучення інвестицій, грантів, міжнародних програм підтримки культури, а також забезпечує стійкість культурних ініціатив, незалежно від циклічності бюджетного фінансування.

Стратегічний розвиток культурної політики вимагає визначення моделі фінансування. Бюджет громади забезпечує базову інфраструктуру і підтримку закладів культури, тоді як внутрішня логіка розвитку спрямована на диверсифікацію джерел фінансування. Гранти від культурних фондів,

міжнародних програм, приватні інвестиції, соціальне підприємництво, комерціалізація культурних продуктів можуть стати додатковими ресурсами. Практика європейських міст показує, що громади з активною стратегічною політикою у сфері культури формують власні фандрейзингові алгоритми, зокрема створюють цифрові платформи для спільного інвестування у культурні ініціативи, підтримують культурний бізнес через акселераційні програми, розробляють моделі соціального підприємництва у сфері культури [42].

Реалізація стратегічного підходу передбачає створення системи моніторингу та оцінювання. Оцінювання включає два рівні: формативне оцінювання під час реалізації програм та підсумкове оцінювання їх ефектів. Для цього громада повинна впровадити річні звіти про виконання культурних програм, включаючи статистику подій, бюджетні показники, аналіз партнерств, оцінювання аудиторій. Ефективним інструментом моніторингу є також цифрові реєстри культурних подій і проєктів, що дозволяють уніфікувати дані і роблять процес управління прозорим для мешканців. Система моніторингу повинна мати зворотний зв’язок: результати оцінювання мають впливати на корекцію програм, розподіл фінансування та планування нових проєктів.

Під час формування стратегічної культурної політики доцільно враховувати сценарний підхід. Сценарії дозволяють передбачити, як зміна ресурсних умов, демографічних структур або соціальних трендів впливатиме на розвиток культури. [32]. Для Коломийської громади можливими є три сценарії. Перший: інерційний, який передбачає продовження існуючого підходу, що фокусується на окремих подіях та заходах. Другий: базовий, що передбачає формування портфеля проєктів, інтеграцію культури в стратегічні документи, розвиток партнерств. Третій: інноваційний, який передбачає повноцінний перехід до логіки культурного розвитку, що базується на креативних індустріях, цифровій культурі, локальних брендах і міжнародних партнерствах. Оптимальним для громади є базовий або інноваційний сценарій, які створюють умови для довгострокових результатів.

Порівняльний аналіз міжнародних практик дозволяє зрозуміти, як стратегічні підходи працюють у контексті децентралізації та розвитку локальних культурних екосистем. У європейських країнах, таких як Польща, Чехія, Словаччина, Угорщина, культура активно інтегрована в регіональні програми розвитку [7], [49].

Місцеві громади в європейських країнах дедалі частіше використовують культурні проєкти як інструмент формування локальної ідентичності, розвитку креативних індустрій і стимулювання туристичної привабливості територій. Практика стратегічного управління культурою в країнах Центрально-Східної Європи свідчить про поширення комплексних локальних програм, які поєднують підтримку креативного підприємництва, розвиток культурних подій і фестивальних форматів, запровадження культурних резиденцій, а також використання цифрових інструментів для популяризації культурної спадщини. Узагальнення міжнародного досвіду показує, що ключовими чинниками успішності таких ініціатив є поєднання стратегічного планування, проєктного управління та диверсифікованих фінансових механізмів [49].

У підсумку стратегічні підходи до розвитку культурної політики громади передбачають перехід від інструментального розуміння культури до концепції культури як основи інституційної та соціальної трансформації. Культура стає не лише сферою діяльності закладів культури, а принципом організації простору громади: вона формує способи взаємодії, створює образ міста, залучає мешканців до спільного творення майбутнього.

Для Коломийської громади стратегічний підхід відкриває можливості комплексного розвитку: збереження традицій, створення сучасного культурного продукту, залучення молоді та формування економічного ефекту через культурний туризм і креативні індустрії. Модель розвитку культури в такому випадку стає частиною більш широкої стратегії розвитку громади, що підсилює соціальну згуртованість, формує локальну ідентичність і створює нові можливості для стійкого розвитку.

3.2 Модель ефективного управління культурними проєктами в органах місцевого самоврядування

Побудова моделі ефективного управління культурними проєктами в органах місцевого самоврядування ґрунтується на узагальненні теоретичних положень стратегічного менеджменту, принципів проєктного управління та сучасних підходів до розвитку культурної політики в системі публічного управління. У межах цього дослідження вихідною методологічною позицією є перехід від ієрархічної моделі адміністрування до мережевої взаємодії та партисипативних механізмів планування, що дозволяють не лише реалізовувати окремі культурні заходи, а формувати стійку культурну екосистему громади. Такий підхід базується на розумінні культури як простору формування соціального капіталу, колективної ідентичності, креативних практик і економічної активності, а не виключно як сфери традиційного культурно-освітнього обслуговування.

Запропонована модель управління культурними проєктами передбачає багаторівневу організацію, що включає стратегічний, операційний, інституційний та комунікаційний рівні. На стратегічному рівні визначаються цілі культурного розвитку громади, принципи відбору й пріоритизації проєктів, а також логіка трансформації наявних ресурсів у результати та довгостроковий соціокультурний вплив. Операційний рівень охоплює формування структури управління проєктами, розподіл функцій і відповідальності між учасниками, а також процедурні аспекти планування, бюджетування, моніторингу та оцінювання. Інституційний рівень забезпечує взаємодію органів місцевого самоврядування, комунальних закладів культури, громадських організацій, бізнесу та освітніх інституцій. Комунікаційний рівень спрямований на формування відкритого середовища співучасті та доступності, що включає різні

формати залучення мешканців до ухвалення управлінських рішень, участі в культурних практиках і підтримки локальних ініціатив.

Зазначені рівні управління утворюють цілісну модель ефективного управління культурними проєктами, яка може бути представлена у вигляді графічної схеми (див. рис. 3.2) та використана як аналітичний і прикладний інструмент у практиці органів місцевого самоврядування.



Рисунок 3.2 – Модель ефективного управління культурними проєктами в органах місцевого самоврядування

Теоретичні основи створення моделі управління культурними проєктами спираються на логіко-структурний підхід до проєктування, методологію аналізу політики, в якій культура розглядається як складна система виробництва значень, і концепцію «культурної екосистеми», що вивчає взаємозв'язок між людьми, простором, культурними інституціями, традиціями та креативними практиками. В контексті місцевого самоврядування модель управління культурними проєктами повинна відповідати особливостям децентралізації, включаючи новий розподіл повноважень, економічну автономію громади, вимоги прозорості та підзвітності, розвиток локальної політики та демократичних процесів [10].

Однією з центральних умов побудови ефективної моделі є чіткість стратегічної логіки та наявність узгоджених механізмів планування. У практиці українських громад спостерігається значне розмаїття підходів до управління культурними проєктами, проте часто домінують практики «подійного менеджменту», тобто фокус на окремих фестивалях, святкових заходах або культурних акціях без системного зв'язку із загальною стратегією розвитку громади. Така модель може забезпечувати короткостроковий ефект, однак не створює передумов для розвитку культурної інфраструктури, зміцнення інституційної спроможності та формування соціального капіталу. В ефективній моделі культурні події розглядаються як елементи цілісної політики, де кожен проєкт має логічне місце в досягненні стратегічних цілей, формуванні бренду громади, розвитку людського потенціалу.

Розробка моделі управління культурними проєктами базується на концепції «управління за результатами», яка передбачає, що всі етапи реалізації культурної діяльності мають бути пов'язані з конкретними, вимірюваними результатами, що виходять за рамки кількісних показників відвідуваності. Стратегічними результатами культурної політики є посилення соціальної згуртованості, розвиток колективної ідентичності, стимулювання креативних індустрій, підвищення громадянської активності, покращення іміджу громади та розвиток культурного туризму. Економічний ефект культурних проєктів проявляється як безпосередньо, у вигляді доходів, так і опосередковано, через зростання підприємництва, створення робочих місць у сфері туризму, гастрономії, сервісів, а також через формування культурного бренду громади, що підвищує її конкурентоспроможність на регіональному рівні.

Методологічна основа моделі управління культурними проєктами включає низку підходів, що використовуються у міжнародній практиці: програмно-цільовий підхід, логіко-структурний аналіз проєктів (Logical Framework Approach), теорія змін (Theory of Change), оцінка вигід і затрат (Cost-Benefit Analysis), багатокритеріальна оцінка інституційної ефективності та

підходи до аналізу політики. Комбінування цих підходів дозволяє створити комплексну модель, що охоплює як економічні аспекти, так і культурні та соціальні ефекти, які складно виміряти у класичній фінансовій логіці.

Важливою складовою моделі управління культурними проєктами є визначення функціональної структури та розподілу ролей між основними суб'єктами культурної політики. У системі публічного управління органи місцевого самоврядування виконують функцію стратегічного координатора, відповідального за формування нормативно-правової бази, розроблення програм культурного розвитку, розподіл бюджетних ресурсів і створення умов для міжсекторних партнерств. Заклади культури виступають проєктними операторами, які безпосередньо реалізують культурні ініціативи, адаптують стратегічні пріоритети до локального контексту та забезпечують взаємодію з цільовими аудиторіями. Громадські організації та ініціативні групи відіграють роль носіїв інновацій і соціальної активності, тоді як бізнес та освітні інституції інтегрують економічний і освітній виміри у процес культурного розвитку громади [5].

У моделі управління культурними проєктами важливе місце посідають механізми взаємодії між суб'єктами. Концепція мережевого управління передбачає, що органи влади не монополізують процес прийняття рішень, а виступають фасилітатором та координатором. Проєкти можуть реалізовуватися спільно або передаватися іншим організаціям у межах партнерств. Такий підхід сприяє підвищенню залученості громадян, стимулює креативні ініціативи знизу та формує стійку систему реалізації культурної політики, яка не залежить виключно від адміністративних рішень або бюджетних можливостей.

Модель також повинна включати механізми оцінки інституційної спроможності управління культурою. Це означає, що громада має оцінювати рівень компетентності команди управління культурою, наявність управлінських навичок у закладах культури, здатність створювати якісні проєктні заявки для грантів, використання цифрових інструментів управління та комунікації, вміння

проводити моніторинг та збір статистики. В умовах децентралізації кадри, управлінські компетенції та здатність до інновацій стають не менш важливими за фінансові ресурси.

Центральним елементом моделі управління культурними проєктами є система моніторингу та оцінювання, що відповідає логіці стратегічного управління та принципам публічної підзвітності. У сучасних підходах до управління проєктами моніторинг і оцінювання розглядаються як поетапний процес, що включає визначення очікуваних результатів і відповідних індикаторів на початковому етапі, формативне оцінювання в процесі реалізації з метою своєчасного коригування управлінських рішень, а також підсумкову оцінку результативності й соціального впливу після завершення проєкту. При цьому оцінювання має ґрунтуватися не лише на кількісних показниках (відвідуваність, кількість заходів), а й на якісних індикаторах, що відображають соціальні та культурні наслідки, зокрема зміни у рівні культурної активності населення, розвитку міжкультурної взаємодії, формуванні локальної ідентичності та залученні молоді до культурного життя [44].

У практичному вимірі ефективна модель управління культурними проєктами передбачає активне використання цифрових інструментів. На міжнародному рівні цифровізація визначається як один із ключових трендів у сфері культурного менеджменту, оскільки цифрові платформи розширюють доступ до культурних послуг, забезпечують залучення нових аудиторій, сприяють популяризації культурної спадщини та створенню інноваційних форматів культурної взаємодії. З управлінської точки зору цифрові інструменти дозволяють автоматизувати процеси моніторингу, підвищити прозорість даних, зменшити адміністративні витрати та покращити аналітичне забезпечення прийняття рішень. Для органів місцевого самоврядування цифровізація може реалізовуватися через створення інтегрованих порталів культурних подій, електронних баз даних закладів культури та культурних практик, а також реєстрів грантових програм і партнерств [16].

Ефективна модель управління культурними проєктами потребує також інституційного забезпечення участі громадян у процесі ухвалення управлінських рішень. У сучасних підходах до публічного управління партисипативність трактується як залучення різних соціальних груп до всіх етапів політики — від виявлення потреб і формування візії розвитку до реалізації проєктів та оцінювання їх результатів. Такий підхід сприяє підвищенню легітимності культурної політики, зменшенню соціальної дистанції між владою і громадянами та посиленню співучасті у культурному просторі громади. Практичним інструментом реалізації партисипативних механізмів є створення дорадчих органів і культурних рад, до складу яких входять представники громадськості, сфери культури, креативних індустрій та освітніх інституцій [7].

У структурі моделі управління культурними проєктами доцільно враховувати не лише наявні можливості, а й потенційні ризики, характерні для культурної сфери на місцевому рівні. До ключових ризиків належать нестабільність фінансування, залежність від зовнішніх грантових ресурсів, кадрові обмеження, низька аналітична спроможність, фрагментарність культурної політики, опір інноваціям, недостатня координація між суб'єктами культурної діяльності, а також демографічні й соціальні зміни в громаді. Для мінімізації таких ризиків модель управління повинна передбачати елементи ризик-менеджменту, що включають ідентифікацію ризиків, їх постійний моніторинг та визначення механізмів управлінського реагування [4; 44].

Ефективність моделі визначається також здатністю органів місцевого самоврядування забезпечити інституційний розвиток закладів культури. Інституційна спроможність означає не лише можливість організувати культурні заходи, а й здатність формувати і реалізовувати власні стратегії, залучати ресурси, управляти простором, вести партнерства, розвивати персонал. В сучасному контексті заклади культури повинні трансформуватися з пасивних

організацій, орієнтованих на розподіл культурних послуг, в активних учасників культурного простору.

Побудова практичної моделі ефективного управління культурними проєктами в органах місцевого самоврядування передбачає перенесення теоретичних засад у площину конкретних рішень, процедур і управлінських інструментів, що забезпечують узгоджений рух від стратегічного бачення до реального впливу на розвиток громади. Подальша деталізація моделі необхідна для розуміння механізмів, через які стратегічні цілі культурної політики перетворюються на реальні соціальні зміни, для пояснення логіки взаємодії інституційних суб'єктів у процесі реалізації культурних проєктів і для забезпечення вимірності результатів з використанням як кількісних, так і якісних індикаторів.

У центрі моделі управління культурними проєктами знаходиться логіка соціальної та культурної трансформації, яка пояснює, яким чином ресурси, спрямовані на культурну діяльність, генерують результати, що виходять за межі окремих подій і формують довгострокові позитивні зміни в житті громади. Реалізація такої логіки потребує наявності чітко визначеного стратегічного горизонту планування, який охоплює не річний цикл культурних заходів, а середньо- та довгострокову перспективу (п'ять–десять років). Саме такий часовий горизонт створює умови для розвитку інституційної пам'яті, накопичення управлінського досвіду, поступового вдосконалення культурної інфраструктури та нарощування професійної експертизи. У межах стратегічного горизонту визначаються ключові цілі та очікувані зміни, на досягнення яких спрямовуються культурні проєкти, зокрема посилення локальної культурної ідентичності, розвиток креативних індустрій, формування партнерських мереж і підвищення соціальної згуртованості [30; 49].

Описана логіка трансформації становить концептуальне ядро моделі управління культурними проєктами та потребує подальшої візуалізації у вигляді

графічної схеми, яка може бути використана для аналітичних і презентаційних цілей.

Для перетворення стратегічних намірів у конкретні управлінські рішення необхідною є узгоджена операційна модель. У межах такої моделі ключовим елементом виступає механізм програмно-проєктного управління, який замінює подієву логіку окремих культурних заходів логікою проєктних портфелів, сформованих відповідно до пріоритетів культурної політики громади. Проєкти в межах портфеля розглядаються як взаємопов'язані ініціативи, що підпорядковуються єдиній рамці очікуваних результатів, а система показників дозволяє порівнювати їх ефективність, оцінювати внесок у загальний розвиток громади та визначати оптимальні способи використання обмежених ресурсів [4].

Проєктна діяльність у моделі ефективного управління культурою не обмежується плануванням і проведенням окремих заходів, а охоплює повний життєвий цикл проєкту — від аналізу потреб громади та формування концептуальної ідеї до залучення партнерів, моделювання очікуваних результатів, бюджетування, оцінювання впливу та поширення найкращих практик. Реалізація такого підходу вимагає належного рівня професійної підготовки персоналу та наявності сталих управлінських процедур. У зв'язку з цим актуалізується потреба у розвитку локальних інституційних спроможностей органів місцевого самоврядування й системному підвищенні кваліфікації працівників сфери культури [44].

Важливим елементом моделі є інтеграція механізмів участі громади, що дозволяє розглядати культурну політику не як сукупність управлінських рішень, сформованих виключно в адміністративному порядку, а як результат взаємодії мешканців території з різними ідентичностями, культурними практиками та очікуваннями. Партисипативний підхід у такому розумінні виходить за межі формальних консультацій і передбачає створення умов для системної участі різних соціальних груп у формуванні культурної політики, де

кожна інституція культури виконує функцію простору для діалогу, навчання та спільного вироблення культурних сенсів [7].

Партисипативні процеси в моделі управління культурними проєктами можуть реалізовуватися у формі стратегічних сесій із мешканцями громади, воркшопів за участю молоді та представників креативних індустрій, громадських форумів з питань розвитку культурного простору, відкритих конкурсів культурних проєктів із фінансовою підтримкою, а також діяльності консультаційних і дорадчих рад за участю громадських організацій та бізнесу. Такий формат взаємодії сприяє формуванню середовища довіри й відповідальності, у якому громадяни виступають не лише споживачами культурних послуг, а й активними творцями культурного продукту.

У межах моделі особливе значення має фінансова логіка управління культурними проєктами. В умовах децентралізації культура фінансується з різних джерел, і найбільш ефективними є громади, що застосовують комбіновану фінансову модель. Такий підхід передбачає поєднання бюджетного фінансування, залучення грантів із національних і міжнародних програм, партнерств із бізнесом, використання механізмів соціального інвестування, фандрейзингу та розвитку комерційних продуктів закладів культури. Комбінована фінансова модель дозволяє зменшити залежність від бюджетних циклів, забезпечити сталість реалізації культурних проєктів, розширити масштаби діяльності та створити умови для інноваційного розвитку [42].

Логіка моделі управління культурними проєктами передбачає послідовний перехід від стратегічного бачення та ресурсної бази до програмно-проєктної реалізації, моніторингу результатів і формування довгострокового соціокультурного впливу (див. рис. 3.3).

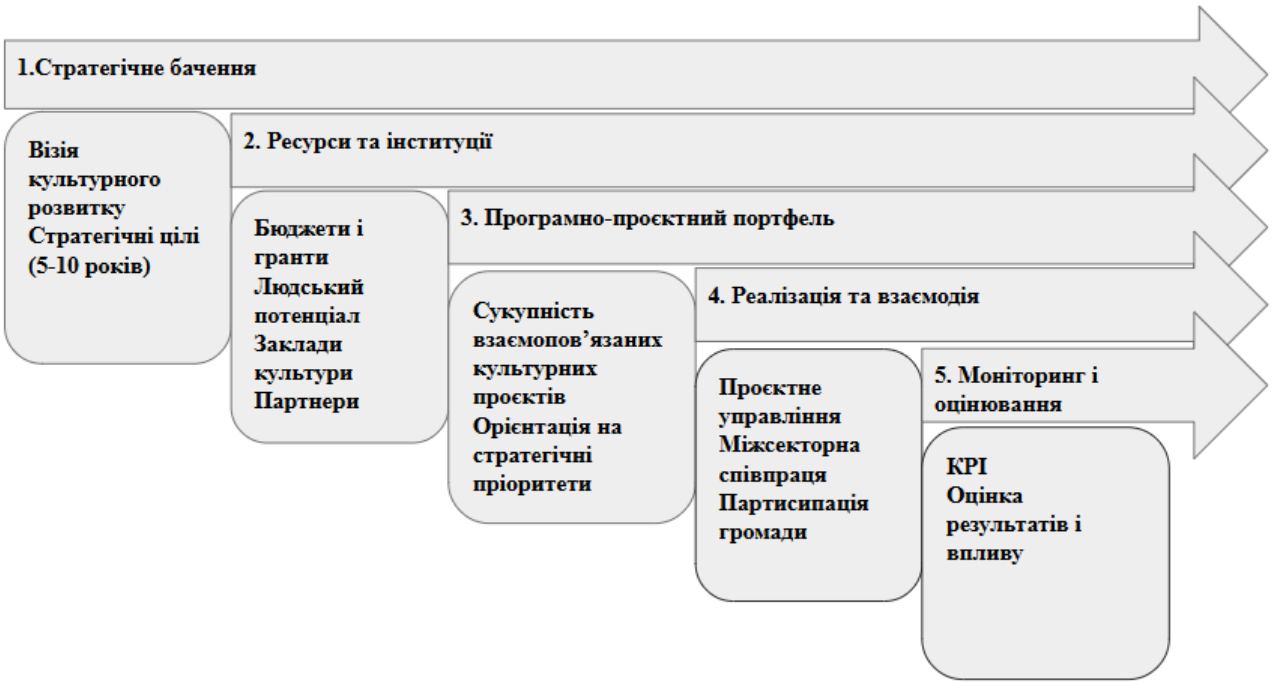


Рисунок 3.3 - Логіка моделі ефективного управління культурними проєктами в органах місцевого самоврядування

Важливо, що фінансова модель повинна бути прозорою та зрозумілою для громади. Публічна підзвітність у сфері культурної політики є однією з умов легітимності управлінських рішень. Відкриті бюджети, публікація звітів про використання коштів, моніторинг ефективності витрат та оцінка впливу культурних проєктів створюють передумови для формування довіри між громадянами, культурними інституціями та органами влади. Розвиток цифрових платформ дозволяє зробити цю підзвітність максимально відкритою: інтерактивні карти культурних проєктів, бази даних про фінансування, електронні звіти та аналітичні панелі із показниками результативності розширюють можливості громадського контролю та аналітики.

Одним із найбільш дискусійних аспектів моделі є визначення критеріїв оцінки ефективності культурних проєктів. У класичному проєктному менеджменті ефективність визначається через досягнення проєктних цілей у межах визначених ресурсів. У культурних проєктах така логіка часто не відображає суті процесів, які відбуваються на рівні громади. Ефект культурного проєкту часто проявляється в довгостроковій перспективі та має соціальний

характер, який складно виміряти кількісними індикаторами. Саме тому модель управління має включати комплексну систему індикаторів, де поєднуються кількісні показники відвідуваності з показниками впливу, залученості громадян, динамікою розвитку креативних індустрій та змінами у рівні соціальної взаємодії.

Важливим елементом оцінювання є зіставлення показників до та після реалізації проєкту, а також порівняння результатів з іншими громадами. Таке порівняння дозволяє виявляти найкращі практики, визначати інноваційні механізми управління, розуміти вплив контекстуальних факторів та формувати портфель рішень, які можуть бути адаптовані до конкретних умов громади. В цьому контексті важливу роль відіграє аналіз досвіду інших громад, у тому числі міжнародних, що дозволяє інтегрувати сучасні управлінські підходи, підвищувати якість культурних послуг та уникати повторення типових помилок.

Модель ефективного управління культурними проєктами неможлива без аналізу загроз і механізмів адаптації. У реальних умовах громади стикаються з обмеженням бюджетних ресурсів, кадровим дефіцитом, нерівномірністю розвитку територій, демографічними змінами, міграцією молоді, низьким рівнем загальної культури проєктного менеджменту в закладах культури. Для подолання цих викликів необхідні інституційні механізми підтримки: навчальні програми для працівників культури, наставництво в галузі грантового менеджменту, створення локальних мереж експертизи, розвиток інструментів координації між закладами культури та органами влади, розвиток цифрових компетентностей та підтримка молодих культурних лідерів. Ці елементи створюють основу для розвитку інституційної спроможності, яка дозволяє громаді не лише реалізовувати проєкти, а й формувати власні інноваційні рішення.

Важливою частиною моделі є інтеграція культурної політики в більш широкий контекст розвитку громади. Культура в сучасній парадигмі не

розглядається як ізольована сфера, а як складова економічного розвитку, соціальної політики, освіти, молодіжної політики, туризму та розвитку територіального бренду. Ефективна модель управління передбачає інтегроване планування, де культурні проєкти узгоджуються з програмами розвитку освіти, туризму, економічного розвитку, охорони здоров'я та соціального включення. Така інтеграція дозволяє створювати синергію між різними сферами діяльності та забезпечує масштабніший вплив культурних проєктів.

Не менш важливою складовою моделі є розвиток культурно-освітньої складової та підтримка неформальної освіти. Культурні проєкти набувають особливої користі в той момент, коли стають інструментами розвитку навичок, експериментування, творчості та освіти протягом життя. Це можливе завдяки створенню відкритих освітніх платформ, арт-резиденцій, творчих лабораторій, програм формування компетентностей у сфері інновацій, дизайну, культурного підприємництва та цифрових технологій. Освітня складова дозволяє формувати критичну масу творчих фахівців, які здатні стати рушійною силою культурних та економічних змін.

Модель управління культурними проєктами повинна враховувати також концепцію культурної пам'яті та нематеріальної спадщини. У сучасному контексті культура громади складається не лише з інституційних практик, але й з колективного досвіду, традицій, локальних історій, ремесел, культурних символів та міської тканини. Ефективне управління культурою потребує розуміння значущості нематеріальної культурної спадщини для формування ідентичності громади. У цьому вимірі культурні проєкти можуть сприяти відродженню ремесел, підтримці місцевої історії, збереженню фольклору, створенню нових культурних наративів, які формують позитивний образ території. Робота з нематеріальною спадщиною також сприяє залученню громадян, особливо старшого покоління, до культурного простору.

Узагальнюючи логіку моделі, можна підкреслити, що ефективне управління культурними проєктами складається з низки взаємопов'язаних

процесів, які повинні бути закріплені у внутрішніх процедурах органів місцевого самоврядування. Формування стратегічного бачення, операційна координація, розвиток партнерств, прозоре управління фінансами, впровадження цифрових інструментів, участь громади і системне оцінювання результатів становлять цілісну управлінську рамку. Тільки за умови інтегрованості цих елементів можна забезпечити високу інтенсивність культурного розвитку, що перетворює культуру на реальний інструмент зміцнення спроможності громади.

Подальша адаптація запропонованої моделі управління культурними проєктами здійснюється з урахуванням соціокультурної та інституційної специфіки Коломийської територіальної громади. Наявність виразної історико-культурної спадщини Покуття, сформованих мистецьких традицій, активного середовища культурних ініціатив і закладів культури зумовлює доцільність зосередження стратегічних пріоритетів в розвитку креативних індустрій, формуванні культурного бренду громади, підтримці фестивальних і міждисциплінарних проєктів, розвитку мистецьких резиденцій та розширенні освітніх програм у сфері культури.

Водночас просторово-територіальна структура Коломийської громади, що включає міський центр і сільські населені пункти, актуалізує необхідність вирівнювання доступу до культурних послуг шляхом розвитку мережевих форм культурної діяльності, мобільних культурних програм, підвищення кваліфікації працівників культури та формування локальних культурних спільнот у старостинських округах. За таких умов гнучкість і адаптивність моделі управління культурними проєктами виступають ключовими характеристиками, що дозволяють поєднати підтримку високого культурного потенціалу міського середовища з поступовим зміцненням культурної інфраструктури та практик у периферійних частинах громади.

Останнім, але не менш важливим аспектом моделі є розвиток інновацій та експериментування в сфері культурного менеджменту. Сучасні культурні

практики все частіше набувають форм, що виходять за межі традиційного розуміння культури: цифрове мистецтво, інтерактивні експозиції, нові медіа, імерсивний театр, арт-технологічні ініціативи, проєкти віртуальної та доповненої реальності, культурне документування через цифрові архіви. Управління інноваціями та створення умов для експериментів можуть стати важливими драйверами розвитку громади, особливо в тому випадку, коли традиційні підходи вже вичерпують свій потенціал. Інноваційні культурні практики дозволяють залучити молодь, створити нові культурні сенси та інтегрувати громаду в глобальні культурні процеси.

Системне впровадження моделі потребує також державної підтримки у формі нормативно-правової бази, грантових програм, освітніх можливостей та експертної допомоги. Органи місцевого самоврядування повинні мати доступ до методичних матеріалів, рекомендацій, бази знань і прикладів кращих практик, які допоможуть адаптувати модель до місцевого контексту. У сфері культурної політики важлива роль належить національним інституціям, які можуть виступати драйверами змін, підтримувати інноваційні проєкти і забезпечувати взаємозв'язок між громадами, створюючи можливості для обміну досвідом та партнерства.

Таким чином, модель ефективного управління культурними проєктами в органах місцевого самоврядування є комплексною системою управління, що поєднує стратегічне бачення розвитку культури, програмно-проєктний підхід до реалізації ініціатив, партисипативні механізми залучення громади, поліцентричну логіку міжсекторної взаємодії, інноваційні управлінські практики та системне моніторингово-оцінювальне забезпечення. Її реалізація дозволяє перетворити культуру на ключовий елемент стійкості територіальної громади, посилити локальну ідентичність, створити передумови для розвитку креативних індустрій і забезпечити довгостроковий соціальний вплив. Модель має адаптивний характер, який дозволяє враховувати специфіку соціального та культурного контексту, і потребує постійного вдосконалення, що відповідає

динаміці культурних процесів і викликам децентралізованої системи управління в Україні.

3.3 Пропозиції щодо підвищення результативності культурних проєктів у Коломийській громаді

Результативність культурних проєктів у Коломийській територіальній громаді визначається не лише кількістю проведених заходів чи обсягом фінансування, а насамперед системністю управлінських рішень, здатністю громади формувати сталі культурні практики, сприяти розвитку людського потенціалу та забезпечувати культурну інтеграцію різних соціальних груп. У контексті децентралізації культура розглядається як один із ключових інструментів розвитку місцевих спільнот, оскільки вона сприяє зміцненню локальної ідентичності, формуванню механізмів солідарності та взаємодії між мешканцями, посиленню соціального капіталу й створенню передумов для розвитку креативної економіки. Такий підхід до ролі культури в системі місцевого розвитку відповідає сучасним науковим і міжнародним підходом до культурної політики в умовах децентралізації [7]. Саме тому підвищення результативності культурних проєктів потребує комплексного й багатовимірного підходу, у межах якого культура розглядається як стратегічний ресурс розвитку громади, а не лише як сфера дозвілля чи символічних практик.

Аналіз, проведений у розділі 2, свідчить, що Коломийська територіальна громада вже має значний накопичений досвід у сфері організації культурних подій, діяльності закладів культури, реалізації інклюзивних ініціатив і співпраці з громадськими організаціями. Водночас відсутність цілісної стратегічної візії розвитку культури, недостатня сформованість системи моніторингу результатів, обмежений кадровий потенціал і фрагментарність фінансування створюють ризики зниження ефективності культурної діяльності. На поточному етапі розвитку громади актуальним є перехід від моделі управління окремими

подіями до моделі управління результатами, орієнтованої на досягнення стійкого соціального, культурного та економічного впливу. У межах цього дослідження такий перехід розглядається як сукупність взаємопов'язаних управлінських рішень, що включають стратегізацію культурної політики, інституційне посилення системи управління, удосконалення фінансової моделі, розвиток партисипативних механізмів, впровадження цифрових інструментів і створення умов для розвитку креативних індустрій.

Таблиця 3.1 - Напрями підвищення результативності культурних проєктів у Коломийській територіальній громаді

№	Напрям	Зміст і управлінські акценти
1	Стратегізація культурної політики	Формування середньо- та довгострокової стратегії розвитку культури, узгодженої зі Стратегією розвитку громади
2	Інституційне посилення управління	Чіткий розподіл функцій, розвиток управлінських компетенцій, посилення ролі Управління культури
3	Перехід до управління результатами	Орієнтація не на кількість заходів, а на соціальний, культурний та економічний вплив
4	Вдосконалення фінансової моделі	Поєднання бюджетного фінансування з грантами, партнерствами, фандрейзингом
5	Розвиток партисипативності	Залучення мешканців, громадських організацій, бізнесу до формування і реалізації культурної політики
6	Цифровізація культурної сфери	Використання цифрових платформ для комунікації, моніторингу та популяризації культурних ініціатив
7	Підтримка креативних індустрій	Створення умов для розвитку креативного підприємництва, фестивальних і міждисциплінарних проєктів

Таблицю розроблено на основі аналітичного узагальнення результатів дослідження діяльності культурної сфери Коломийської територіальної громади та матеріалів розділу 2.

Першою і центральною пропозицією є формування Стратегії розвитку культури Коломийської територіальної громади на середньостроковий період. Цей документ має визначити місію культурної політики, візію розвитку на 7–10 років, стратегічні цілі, пріоритетні напрямки, очікувані показники

результативності і індикатори впливу. Стратегія має бути узгоджена з комплексним планом просторового розвитку, планом соціально-економічного розвитку та місцевими програмами підтримки молоді та креативних індустрій. Така інтеграція дозволить не лише забезпечити взаємопов'язаність різних аспектів розвитку громади, а й сприятиме залученню інвестицій. Стратегічні документи також є ключовою умовою для участі в програмах Європейського Союзу, USAID, House of Europe, Українського культурного фонду. Таким чином, стратегія - це не формальний документ, а інструмент залучення ресурсів і підтвердження управлінської спроможності громади.

Другою пропозицією є створення повноцінної системи моніторингу та оцінювання результативності культурних проєктів. У сучасному підході до управління культура повинна мати прозорі критерії ефективності, які дозволяють зрозуміти, який саме ефект створюють ті чи інші ініціативи. Це не лише кількість заходів чи учасників, а насамперед динаміка культурної активності, рівень залучення різних соціальних груп, зміцнення локальної ідентичності, розвиток міжсекторальних зв'язків, рівень партнерства і якість взаємодії з громадськими організаціями. Система моніторингу має включати базові індикатори, які вимірюються щороку, а також складні індикатори впливу, що вимірюються раз на 3–5 років.

Одним із ефективних інструментів підвищення результативності управління культурними проєктами в Коломийській територіальній громаді є застосування логіко-структурної моделі (Logical Framework Approach), яка широко використовується у сфері публічного управління та проєктного менеджменту. Логіко-структурна модель забезпечує чітку взаємоузгодженість між стратегічними цілями культурної політики, комплексом управлінських заходів, очікуваними результатами та довгостроковим соціокультурним впливом.

У межах культурної політики громади логіко-структурна модель дозволяє систематизувати процес планування та реалізації культурних проєктів,

визначати вимірювані індикатори досягнення цілей, здійснювати моніторинг виконання завдань і оцінювати соціальні, культурні та економічні результати. Застосування ЛСМ сприяє переходу від подієвого підходу до результатно орієнтованої моделі управління, у межах якої культурні ініціативи розглядаються як елементи цілісної системи розвитку громади. Узагальнена логіко-структурна матриця управління культурним проєктом наведена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Логіко-структурна матриця управління культурним проєктом у територіальній громаді

Рівень логіки	Зміст (приклад для громади)	Індикатори оцінки
Загальна мета	Підвищення культурної участі мешканців Коломийської громади та зміцнення локальної ідентичності	Рівень участі населення у культурних заходах, результати опитувань
Очікуваний результат	Формування активних локальних культурних спільнот	Кількість залучених учасників, сталі ініціативи
Продукти проєкту	Проведені культурні події, освітні програми, творчі заходи	Кількість заходів, охоплення аудиторії
Діяльність	Організація подій, навчання, партнерська співпраця	Виконання плану заходів
Ресурси	Бюджетні кошти, гранти, людські ресурси, партнерства	Обсяг фінансування, кількість партнерів
Ризики та припущення	Обмежене фінансування, кадрові обмеження, зовнішні чинники	Виявлені ризики, коригувальні дії

Важливою складовою підвищення результативності культурних проєктів у Коломийській територіальній громаді є зміцнення кадрового потенціалу та професіоналізація управління культурною діяльністю. У розділі 2 встановлено, що працівники закладів культури громади володіють значним творчим і мистецьким досвідом, водночас спостерігається дефіцит управлінських компетенцій у сфері проєктного менеджменту, грантової діяльності, цифрових

комунікацій та системного оцінювання результатів. За таких умов підвищення кваліфікації персоналу набуває стратегічного значення та має бути спрямоване не лише на розвиток творчих навичок, а й на формування управлінської спроможності у сфері культури.

Для Коломийської громади доцільним є впровадження цільової програми професійного розвитку працівників сфери культури, орієнтованої на потреби місцевого самоврядування та закладів культури. Така програма може базуватися на узагальненні успішних практик українських міст, зокрема Львова та Вінниці, де впроваджувалися спеціалізовані освітні ініціативи з культурного менеджменту для працівників муніципалітетів. Структура пропонованої програми підвищення кваліфікації для Коломийської територіальної громади подана в таблиці 3.3.

Запропонована програма підвищення кваліфікації створює передумови для формування в Коломийській територіальній громаді професійного середовища управління культурними проєктами, здатного працювати за результатно орієнтованою логікою. Послідовний розвиток управлінських, аналітичних і цифрових компетентностей працівників сфери культури дозволяє підвищити якість планування та реалізації культурних ініціатив, розширити можливості залучення зовнішніх ресурсів і забезпечити більш обґрунтоване оцінювання соціального та культурного впливу проєктів. Водночас кадровий розвиток є лише одним з елементів комплексної моделі підвищення результативності культурної політики громади, що потребує доповнення фінансовими, організаційними та інституційними механізмами, спрямованими на забезпечення сталості та системності культурного розвитку.

Таблиця 3.3 - Програма підвищення кваліфікації працівників сфери культури Коломийської територіальної громади

№	Захід	Ключові компетентності (skills)	Цільова група	Орієнтовні терміни

1	Тренінг з проєктного менеджменту в культурі	Планування проєктів, логіко-структурна модель, бюджетування, управління ризиками	Працівники Управління культури, керівники закладів	2025 р.
2	Навчальний курс з грантової діяльності	Підготовка заявок, робота з донорами, звітність	Культурні менеджери, керівники проєктів	2025–2026 рр.
3	Семінар з цифрових комунікацій	SMM, цифрові платформи, робота з аудиторіями	Працівники закладів культури	2025 р.
4	Практикум з моніторингу та оцінювання	KPI, оцінка соціального та культурного впливу	Управлінський персонал	2026 р.
5	Форум для обміну досвідом з іншими громадами	Аналіз кращих практик, мережування	Представники громади	2026 р.

Джерело: розроблено автором.

Розширення фінансової моделі є наступним напрямом удосконалення результативності. Бюджет громади не може бути єдиним джерелом фінансування культурних проєктів, оскільки це обмежує масштабність та інноваційність ініціатив і створює ризики залежності від бюджетного циклу. Натомість доцільно розвивати багатоканальну модель фінансування, у якій бюджет доповнюється грантами, партнерськими внесками приватного сектору, цільовим фінансуванням бізнесу, благодійними пожертвами і власними доходами установ культури. Така модель дозволить створити стимули для розвитку культурного підприємництва і появи нових форматів культурних продуктів, які поєднують комерційну та соціальну цінність. У перспективі громада може створити локальний культурний фонд, що буде фінансувати малі й середні проєкти на конкурсній основі.

Практична реалізація багатоканальної фінансової моделі може бути забезпечена через впровадження цільового проєкту підтримки культурних ініціатив, структурні елементи якого подано в Таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Проєкт упровадження багатоканальної моделі фінансування культурних ініціатив у Коломийській територіальній громаді

Елемент проєкту	Зміст
Назва проєкту	«Культурний фонд Коломийської громади»
Мета	Підтримка малих і середніх культурних проєктів та диверсифікація джерел фінансування
Цільова аудиторія	Заклади культури, громадські організації, творчі ініціативи, креативні підприємці
Джерела фінансування	Місцевий бюджет, гранти (УКФ, міжнародні програми), партнерські внески бізнесу
Формат підтримки	Конкурсний відбір проєктів
Типи проєктів	Фестивальні, освітні, креативні, соціокультурні
Очікувані результати	Збільшення кількості реалізованих проєктів, зростання позабюджетних коштів
Соціальний ефект	Підвищення культурної участі, розвиток локальних спільнот
Період реалізації	2025–2027 рр.

Джерело: розроблено автором.

П’ятим напрямом є розвиток партисипативності у культурній політиці. Залучення громадян до формування та реалізації культурних проєктів дозволяє зробити культуру більш чутливою до потреб мешканців, сприяє демократизації управління і зміцнює відчуття причетності до культурного процесу. Це особливо важливо для територіальних громад, де присутні різні соціальні та культурні групи, зокрема жителі міста, мешканці сільських територій, внутрішньо переміщені особи, ветерани. Партисипативність може бути реалізована через громадські консультації, електронні платформи опитування, культурні ради при Управлінні культури, впровадження механізмів

громадського бюджету в культурній сфері. Це дозволить отримувати зворотний зв’язок, формувати спільні культурні рішення та залучати нових лідерів думок.

Ще одним напрямом є інтеграція цифрових технологій у сферу культури. Цифровізація дозволяє значно розширити аудиторію культурних продуктів, створити нові формати взаємодії з мешканцями, підвищити видимість культурних подій і посилити ефект від ініціатив. Коломия вже має приклади цифрового використання культурної спадщини, зокрема онлайн-архіви або цифрові експозиції. Проте для підвищення результативності доцільно створити комплексну цифрову екосистему, яка включатиме інтерактивні платформи, мобільні застосунки, віртуальні виставки, цифрові каталоги культурних об’єктів, онлайн-курси, інтерактивні освітні програми. Цифровізація також дозволяє створити єдину базу даних про культурні події, статистичні показники, фінансову інформацію і результати моніторингу.

Окрему увагу потрібно приділити розвитку креативних індустрій як драйвера культурного розвитку. Креативна економіка - це сегмент економіки, що базується на інтелектуальному та культурному капіталі, здатний генерувати економічну цінність через створення мистецьких продуктів, послуг і культурних посередництв. У Коломиї є висока концентрація мистецьких практик у сфері народних ремесел, декоративно-ужиткового мистецтва, музики та театру, а також потенціал у сфері ІТ-креативу та цифрового мистецтва. Для підтримки креативного сектору на базі існуючих просторів можна створити культурний хаб, який буде простором для міждисциплінарної взаємодії, навчання та створення нових проєктів.

Надзвичайно важливою складовою підвищення результативності культурної політики є інтеграція Коломийської територіальної громади у міжнародні культурні мережі. Участь у європейських і світових культурних програмах створює можливості для залучення нових управлінських підходів, обміну досвідом із громадами, що мають високий рівень інституційної спроможності у сфері культури, а також для розширення доступу до фінансових,

експертних і комунікаційних ресурсів. Важливим результатом такої інтеграції є формування позитивного міжнародного іміджу громади та підвищення її впізнаваності в культурному просторі.

Перспективним напрямом розвитку міжнародної співпраці для Коломийської громади є партнерства з містами Польщі, Німеччини, Литви та Чехії, які мають подібні історико-культурні характеристики та досвід використання культури як інструменту локального розвитку. Створення мереж культурного обміну з такими громадами дозволяє розширити географію реалізації культурних проєктів, забезпечити участь локальних митців у міжнародних ініціативах, а також сприяти впровадженню нових форматів культурної діяльності на місцевому рівні.

Оцінювання впливу міжнародної співпраці та інших управлінських рішень у сфері культури доцільно здійснювати на основі системи показників результативності, інтегрованої до стратегічної матриці культурної політики громади. До таких показників можуть належати динаміка кількості міжнародних партнерств і спільних проєктів, обсяги залучених грантових ресурсів, рівень культурної участі мешканців, охоплення аудиторій культурних заходів, а також залучення локальних митців і креативних ініціатив до міжрегіональних та міжнародних програм. Використання системи показників дозволяє забезпечити зв’язок між стратегічними цілями культурної політики та реальними соціальними, культурними й економічними результатами її реалізації.

Реалізація запропонованих напрямів потребує розширення управлінської моделі, здатної забезпечити сталість культурного розвитку, мультиплікативний ефект для економіки громади і формування впізнаваного культурного бренду території. У цьому контексті важливо, щоб пропозиції не обмежувалися декларативними формулюваннями, а перетворювалися на конкретні програмні заходи з чіткими показниками виконання, прогнозами впливу і ресурсним забезпеченням. Пропонований підхід передбачає системне поєднання

програмного стратегування, модернізації інституційних механізмів, розвитку кадрового потенціалу, активного залучення місцевих спільнот та диверсифікації джерел фінансування. Коломийська громада на сучасному етапі має достатні передумови для реалізації таких пропозицій, але потребує інституційного підсилення і вдосконалення механізмів управління.

Підвищення результативності культурних проєктів можливе лише за умови узгодженості заходів, логічної послідовності дій і визначених коротко-, середньо- та довгострокових орієнтирів. Якщо упродовж останніх років переважали подієві форми культурної активності, то нова модель передбачає зміщення акценту з окремих подій на розвиток культурних середовищ, інституційної спроможності, міжсекторної взаємодії та стійких форматів співтворення. Це означає зміну управлінської логіки від «проведення заходів» до «інвестування в культурний розвиток», де кожен проєкт стає елементом ширшої екосистеми. У практичному вимірі це може означати, що локальні фестивалі, мистецькі резиденції, авторські програми і малий культурний бізнес функціонують не як ізольовані ініціативи, а як взаємопов’язані компоненти культурної інфраструктури.

Для реалізації таких підходів необхідно сформувати цільові орієнтири розвитку. На рівні кількісної оцінки це може бути збільшення кількості культурних подій із 25–30 на рік до 60–70 за 5 років, що відповідає середньому рівню креативної активності малих культурних центрів Центрально-Східної Європи. Зростання відвідуваності культурних заходів із 8–10 тисяч осіб на рік до 30–35 тисяч забезпечується за рахунок поєднання локального попиту і туристичного потоку, який може становити до 40 % аудиторії для масштабних фестивалів, резиденцій або мистецьких форумів. Збільшення частки позабюджетного фінансування культури з 5–10 % до 40–45 % за 5 років є досяжною метою за умови активної грантової логіки, партнерств із бізнесом і міжнародних культурних програм. Для прикладу, у малих громадах Польщі (30000–70000 мешканців) частка грантових коштів у загальному бюджеті

культури в середньому становить 42 %, що є показником сталої проєктної орієнтації [49]. У випадку Коломиї гіпотетичний обсяг грантового фінансування може зрости з умовних 1,5–2 млн грн на рік до 7–9 млн грн, залежно від активності громади в конкурсах УКФ, House of Europe, EUNIC, USAID, DOBRE та інших програм. Цільові орієнтири подано у Таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Цільові орієнтири культурного розвитку Коломийської територіальної громади

Показник	Поточний рівень	Цільовий рівень (5 років)
Кількість культурних подій на рік	25–30	60–70
Відвідуваність культурних заходів	8–10 тис. осіб	30–35 тис. осіб
Частка туристів в аудиторії	до 15 %	до 40 %
Частка позабюджетного фінансування	5–10 %	40–45 %
Обсяг грантового фінансування	1,5–2 млн грн	7–9 млн грн

Джерело: розроблено автором.

Особливе значення у підвищенні результативності культурних проєктів має розвиток локального культурного підприємництва і креативних індустрій. За оцінками ЄС, кожна 1 грн, інвестована у креативні індустрії, здатна генерувати 1,7–2,3 грн мультиплікативного ефекту для місцевої економіки з урахуванням послуг гостинності, харчування, малого бізнесу, сувенірної продукції і транспортних сервісів. Для Коломийської громади, де функціонує значна кількість малих підприємців, ремісників та локальних виробників, це означає, що культурні проєкти здатні створювати додану вартість не лише в культурній сфері, але й у пов’язаних галузях. Якщо в середньому культурний фестиваль охоплює 2500–4000 відвідувачів, то прямий економічний ефект від локального бізнесу може становити близько 1–1,5 млн грн упродовж кількох днів проведення заходу. У випадку тривалих проєктів, таких як мистецькі

резиденції або культурні лабораторії, економічний і соціальний ефект накопичується й розподіляється протягом тривалого часу.

Додатковим механізмом підвищення результативності є розвиток партнерств між органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями та приватним сектором. Наприклад, співпраця з приватними спонсорами може забезпечити до 20 % додаткових ресурсів для окремих подій, а співпраця з громадськими організаціями - забезпечити залучення міжнародних грантів або програм обміну. Якщо в перші роки партнерська мережа громади обмежується 3–5 активними організаціями, то в перспективі вона може охоплювати 15–18 партнерів. Це дозволить формувати портфель культурних проєктів, який охоплює різні соціальні групи, формує нові сенси, підтримує інклюзію та забезпечує сталість культурного розвитку.

Удосконалення механізмів реалізації культурних проєктів потребує також запровадження системи регулярного моніторингу й оцінювання результатів. Така система може передбачати щорічне анкетування мешканців щодо задоволеності культурними послугами (Додаток Е). Якщо початковий показник задоволеності за шкалою 1–5 становить 2,8–3,2, то за п’ять років його підвищення до 4,5 є реалістичним сценарієм, який свідчить про позитивні соціальні зміни. Оцінка охоплення аудиторії також є важливим показником: якщо культурними подіями громади користується 15 % жителів, то поступове зростання до 40 % означатиме значне збільшення доступу до культурного життя. Паралельно необхідно оцінювати частку молодих людей серед учасників культурних заходів: її збільшення з 30 % до 45–50 % дозволяє зробити висновок про формування культури активної участі і соціальної інтеграції молоді.

Управління культурними проєктами у Коломийській громаді потребує також підсилення кадрового потенціалу. Якщо наразі лише 20–30 % працівників мають досвід підготовки грантових заявок або роботи з логіко-структурними моделями, то систематичне підвищення кваліфікації дозволить довести цей показник до 70–80 % упродовж 3–5 років. Це означає, що більшість проєктів

можуть бути підготовлені власними силами управління культури, без залучення зовнішніх консультантів. Для цього громада може впровадити систему мікрогрантів на навчання, стажування у культурних центрах України або ЄС, створення внутрішніх навчальних модулів і залучення менторів. Розвиток людського капіталу є ключовою передумовою підвищення результативності, оскільки він забезпечує не лише якість підготовки проєктів, але й здатність громади навчатися, адаптуватися і впроваджувати інновації.

Важливою складовою підвищення результативності є модернізація культурної інфраструктури. Якщо за останні роки було модернізовано або відновлено один-два об'єкти культури, то стратегічна перспектива передбачає модернізацію 5–7 об'єктів за 5 років. Це може включати створення нових культурних просторів, оновлення бібліотечної мережі, цифровізацію музеїв, облаштування відкритих культурних просторів у сільських населених пунктах. Наприклад, цифровізація музейної експозиції дозволяє збільшити аудиторію не лише за рахунок фізичної присутності, але й цифрових платформ, що забезпечує доступ для людей з інших міст та країн. Якщо сучасні цифрові інструменти дозволяють охопити додаткові 10–12 тисяч відвідувачів упродовж року, це створює нові можливості для промоції і розвитку туризму.

У процесі реалізації пропозицій громада може зіткнутися з низкою ризиків, які необхідно передбачити і оцінити. Серед основних ризиків - бюджетна нестабільність, залежність від зовнішнього фінансування, низький рівень участі громади, кадровий дефіцит, слабка координація між інституціями, демографічні зміни та конкуренція з іншими громадами. Для мінімізації цих ризиків необхідно передбачити створення резервного бюджету на культурні проєкти в розмірі 5–10 % від загальних видатків культури, формування партнерського культурного фонду за участі бізнесу, створення механізмів довгострокових меморандумів з міжнародними організаціями, стимулювання участі громадян через громадський бюджет і цифрові платформи. Також

необхідно запровадити регулярний моніторинг і корекцію стратегії кожні 12 місяців, що дозволяє адаптувати плани до змін зовнішнього середовища.

Аналіз показує, що реалізація пропозицій у сфері управління культурними проєктами може дати громаді комплексний і стійкий ефект. Культурні проєкти здатні формувати нові економічні можливості, підтримувати розвиток малого бізнесу, залучати молодь, стимулювати соціальну згуртованість і підсилювати локальну ідентичність. У середньостроковій перспективі це дозволяє сформувати впізнаваний культурний бренд громади і створити позитивну репутацію на регіональному і національному рівнях. У довгостроковій перспективі інституційна спроможність і сталий культурний розвиток стають важливими чинниками конкурентоспроможності громади, її економічної привабливості, туристичного потенціалу і соціальної стійкості.

Загалом, запропоновані підходи демонструють, що культура не є лише сферою дозвілля або соціального обслуговування, а стає стратегічним ресурсом розвитку територіальних громад. Інвестиції в культуру трансформуються у розвиток людського потенціалу, креативної економіки, зростання активності громадян і формування позитивної ідентичності, що є необхідними умовами для сталого розвитку. Інтеграція культурної політики у ширші стратегічні документи громади створює системну основу для координації ресурсів, партнерств і управлінських рішень, що забезпечує довгостроковий результат і реальну цінність для громад

Висновки до розділу 3

У третьому розділі обґрунтовано стратегічні напрями удосконалення управління культурними проєктами в територіальній громаді в умовах децентралізації. Доведено, що культура набуває значення стратегічного ресурсу місцевого розвитку та потребує переходу від подієвої моделі до результатно орієнтованого стратегічного управління.

Встановлено, що підвищення ефективності культурної політики можливе за умови інтеграції культури у довгострокові документи розвитку громади, застосування логіко-структурних підходів, систем моніторингу та оцінювання, а також диверсифікації фінансових ресурсів. Запропонована модель управління поєднує стратегічне бачення, інституційну модернізацію та механізми партисипації, що забезпечує узгодженість управлінських рішень.

Підтверджено, що ключовими чинниками реалізації стратегічних змін є розвиток кадрового потенціалу, професіоналізація управління культурними проєктами та інтеграція культурної політики з економічним, соціальним, освітнім і туристичним розвитком громади. Застосування комплексної моделі управління створює передумови для досягнення довгострокових соціокультурних ефектів, зміцнення локальної ідентичності та активізації місцевих спільнот.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження сформовано цілісне бачення управління культурними проєктами як важливого інструменту розвитку територіальних громад в умовах децентралізації. Доведено, що культура в сучасних соціально-економічних умовах перестає бути допоміжною сферою публічної політики та набуває значення стратегічного ресурсу, здатного впливати на економічні, соціальні та гуманітарні процеси на локальному рівні. Застосований у роботі підхід поєднує теоретико-методичні засади проєктного менеджменту, інструменти стратегічного планування та практику місцевого самоврядування, що дозволило обґрунтувати напрями модернізації культурної політики територіальних громад.

У першому розділі встановлено, що проєктний підхід є найбільш адаптивною моделлю управління культурною сферою в умовах децентралізації, оскільки забезпечує гнучке визначення пріоритетів, ефективний розподіл ресурсів і розвиток міжсекторальної взаємодії. Аналіз сучасних концепцій управління культурними проєктами засвідчив, що ефективність культурної політики залежить від поєднання стратегічного та операційного рівнів управління, чіткого формулювання цілей, визначення очікуваних результатів і впровадження систем моніторингу та оцінювання. Це створює передумови для переходу від одноразових культурних заходів до довгострокових соціокультурних трансформацій у громаді.

Другий розділ був присвячений аналізу системи управління культурними проєктами на прикладі Коломийської територіальної громади. Дослідження показало, що громада має значний культурний потенціал, сформований мережею закладів культури, традиціями нематеріальної спадщини, активними творчими спільнотами та туристичними ресурсами. Водночас виявлено низку проблем, які знижують результативність культурної політики, зокрема фрагментарність стратегічного планування, домінування короткострокового бюджетного підходу, обмеженість аналітичних інструментів, недостатній рівень оцінювання результатів

і залежність від одного джерела фінансування. Аналіз діяльності Управління культури засвідчив переважно адміністративний характер управління з недостатнім використанням партисипативних, проєктних і цифрових інструментів.

У межах другого розділу обґрунтовано доцільність застосування логіко-структурного підходу до управління культурними проєктами, що дозволяє системно пов’язати ресурси, діяльність, результати та довгостроковий ефект. Запропоновано розширений набір індикаторів оцінювання результативності, який поєднує кількісні та якісні показники й орієнтований на вимірювання соціального впливу, рівня культурної участі, розвитку партнерств і зміцнення локальної ідентичності.

У третьому розділі розроблено стратегічні напрями вдосконалення управління культурними проєктами, що охоплюють інституційні, кадрові, фінансові та комунікаційні аспекти. Запропонована модель передбачає інтеграцію культурної політики у стратегічні документи розвитку громади, впровадження системи моніторингу та оцінювання, розвиток партисипативних механізмів і диверсифікацію ресурсів. Обґрунтовано, що поєднання стратегічного планування, інституційної спроможності та багатоканального фінансування є ключовою умовою сталого розвитку культурної сфери. Прогнозні розрахунки свідчать про можливість суттєвого зростання позабюджетного фінансування, розширення аудиторії культурних заходів і активізації партнерських проєктів.

Дослідження підтвердило, що розвиток кадрового потенціалу є критично важливим чинником ефективного управління культурними проєктами. Професіоналізація управління, підвищення компетенцій у сфері проєктного менеджменту, грантової діяльності, стратегічного аналізу та моніторингу створюють умови для переходу до інноваційної моделі культурної політики та інтеграції громади у національні й міжнародні культурні мережі.

Загалом встановлено, що підвищення результативності культурних проєктів можливе лише за умови комплексної інтеграції культурної політики з

економічним, соціальним, освітнім і туристичним розвитком громади. У такому підході культура виконує мультиплікативну функцію, сприяючи формуванню локальної ідентичності, розвитку людського капіталу, активізації громадської участі та створенню передумов для сталого територіального розвитку.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що управління культурними проєктами в умовах децентралізації потребує переходу до інтегрованої моделі, орієнтованої на результат, сталість ефектів і соціальний вплив. Запропоновані у роботі підходи формують методологічну основу для реалізації культурної політики нового покоління та можуть бути використані в практиці органів місцевого самоврядування з метою підвищення ефективності культурного розвитку територіальних громад.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ананов, О. В. Стратегії розвитку української культури: трансформація інституційного поля в умовах війни. Культурологічний альманах 2025 259–271. https://doi.org/10.31392/cult.alm.2025.3.32 (дата звернення: 25.11.2025).
2. Андрушко І. Виткалов В. Децентралізація та культурна політика URL: file:///C:/Users/Admin/Downloads/UK_49-616-622.pdf (дата звернення: 21.11.2025).
3. Анкетне опитування – Центр прикладних досліджень. Центр прикладних досліджень. URL: https://cpd.com.ua/uk/anketne-opytuvannya/ (дата звернення: 25.11.2025).
4. Блага Н. В. Управління проєктами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
5. Бліхар М. М., Бурило Ю. П., Пархоменко-Куцевіль О. І. Соціокультурний розвиток об'єднаних територіальних громад у процесі децентралізації // Наук. вісн. держ. управл. – 2019. – № 3. – С. 46–58. file:///C:/Users/Admin/Downloads/175477-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-387595-1-10-20190808.pdf (дата звернення: 21.11.2025).
6. Бондаренко Г. Сучасні форми ідентичності в Україні: трансформації, чинники впливу. URL: http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/15938/1/2.pdf .
7. Венгер-Рущенко Є. (2023). Перспективні напрями розвитку культурної сфери в Україні в умовах децентралізації публічного управління. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління, 18(2), 5–11. URL: https://doi.org/10.17721/2616-9193.2023/18-1/14 (дата звернення: 21.11.2025).

8. Верховна Рада України (2023). Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр (дата звернення: 21.11.2025).
9. Віртуальний музей міста Звягель (Новоград-Волинський). Віртуальний музей міста Звягель (Новоград-Волинський). URL: https://www.zwiahel.info/ (дата звернення: 15.11.2025).
10. Врублевський О. «Хто в громаді головний: порівняння повноважень органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб» URL: https://decentralization.gov.ua/news/8751 (дата звернення: 21.11.2025).
11. Децентралізація. Культура URL: https://decentralization.gov.ua/en/culture (дата звернення: 21.11.2025).
12. Закон України «Про культуру» №2778-VI від 14.12.2010 (зі змінами, станом на 2025 р.) URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text (дата звернення: 21.11.2025).
13. Інноваційні підходи до надання культурних послуг у територіальних громадах. Державне управління та місцеве самоврядування, 2022, № 4(51), С. 90–102.
14. Інструменти та методи – Hygiene Promotion in Emergencies. Emergency Wash. URL: https://www.emergency-wash.org/hygiene/uk/instrumenty-ta-metody/161-logical-framework-analysis-and-problem-tree-1 (дата звернення: 28.11.2025).
15. Категорії публікацій – Бібліотека Університету «КРОК». URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/materiali-konferentsij/danchenco_0030.pdf (дата звернення: 24.11.2025).
16. Кожина, А. (2023). Сучасні тенденції розвитку публічного управління у сфері музейної справи в умовах цифрової трансформації. Аспекти публічного управління, 11(4), 89-96. https://doi.org/10.15421/152357 (дата звернення: 21.11.2025).

17. Коломийська громада бере участь у відборі проєктів ДФРР - Коломийська міська рада. Коломийська міська рада. URL: https://kolrada.gov.ua/news/kolomiiska-gromada-bere-ucast-u-vidbori-projektiv-dfrr (дата звернення: 20.11.2025).
18. Коломийська громада працює над Комплексним планом просторового розвитку. - Коломийська міська рада. Коломийська міська рада. URL: https://kolrada.gov.ua/news/kolomiiska-gromada-pracyuje-nad-kompleksnim-planom-prostorovogo-rozvitku (дата звернення: 20.11.2025).
19. Про внесення змін до цільової програми "Культура, молод. || № 4003-58/2024від 05.12.2024р. Нормативні акти Коломийської міської ради. URL: https://nbkolrada.gov.ua/dt/616410/ (дата звернення: 15.12.2025).
20. Коломийська міська рада URL: https://kolrada.gov.ua/ (дата звернення: 27.11.2025).
21. Коломийська територіальна громада URL: https://decentralization.ua/newgromada/3993/success_story (дата звернення: 27.11.2025).
22. Коломийська територіальна громада URL: https://xn--80aaapxehxtc.xn--j1amh/wp-content/uploads/2025/02/ilovepdf_merged.pdf (дата звернення: 27.11.2025).
23. Комарніцька О. В. Сутність і різновиди проєктів у сфері культури. Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв : наук. журнал. 2024. № 1. С. 137–143.
24. Копчак, Ю., Лобунець , Т., & Луковський, Р. (2024). SWOT-АНАЛІЗ ЯК ВАЖЛИВИЙ ІНСТРУМЕНТ У РОЗРОБЦІ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ. Економіка та суспільство, URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146 (дата звернення: 21.11.2025).
25. Корнута Л. М. Органи місцевого самоврядування в системі забезпечення культурних прав в Україні 2024. «Правова позиція», № 4 (45). URL:

https://legalposition.umsf.in.ua/archive/2024/4/15.pdf (дата звернення: 21.11.2025).

26. Кузнєцова, А., Кліпкова, О., & Маслов, В. (2022). МЕТОДОЛОГІЯ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЄКТІВ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА. Financial and Credit Activity Problems of URL: https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.251466 (дата звернення: 21.11.2025).
27. Культура в умовах децентралізації. Місцеве самоврядування, № 7, Липень, 2019 | Factor. Factor. URL: https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2019/july/issue-7/article-45504.html (дата звернення: 17.11.2025).
28. Культура. Децентралізація в Україні. URL: https://decentralization.ua/culture (дата звернення: 05.11.2025).
29. Лелеченко А. П., Васильєва О. І., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації повноважень: навч. посіб. К. : 2017. 110 с., с. 18
30. Мартинишин, Я. М., & Костюченко, О. В. (2018). Проєктний менеджмент як стратегічний інструмент розвитку соціокультурної сфери. Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв, 4, 84–89.
31. Міністерство культури та інформаційної політики України. Звіт про реалізацію програми «Велика Реставрація», 2023. URL https://mcsc.gov.ua/wp-content/uploads/2023/08/zvit-dlya-komitetu-26.07.23.pdf (дата звернення: 05.11.2025).
32. Петровська, С., Яківченко, А. (2024). Pestle – аналіз як інструмент розвитку та впровадження інноваційного маркетингу промислового підприємствА. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 334(5), 219-224. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-30 (дата звернення: 05.11.2025).

33. Про виконання "Програми економічного та соціального роз. || № 100від 12.08.2025р. Нормативні акти Коломийської міської ради. URL: https://nbkolrada.gov.ua/dt/627438/ (дата звернення: 20.11.2025).
34. Про виконання "Програми економічного та соціального роз. № 4183-60/2025від 20.02.2025р. Нормативні акти Коломийської міської ради. URL: https://nbkolrada.gov.ua/dt/616784/ (дата звернення: 20.11.2025).
35. Про виконання програми соціально-економічного та культу. № 226від 17.08.2021р. Нормативні акти Коломийської міської ради. URL: https://nbkolrada.gov.ua/dt/358316/ (дата звернення: 20.11.2025).
36. Про затвердженн Стратегії розвитку Коломийської міської територіальної громади на період до 2027 року в новій редакції URL: https://nbkolrada.gov.ua/dt/563099/ (дата звернення: 27.11.2025).
37. Про затвердження Положення про управління культури та туризму Коломийської міської ради у новій редакції URL: https://nbkolrada.gov.ua/dt/598756/ (дата звернення: 27.11.2025).
38. Про місцеве самоврядування в Україні. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/280/97-вр (дата звернення: 16.11.2025).
39. Про план заходів з відзначення державних, національних,. || № 6-рвід 13.01.2025р. Нормативні акти Коломийської міської ради. URL: https://nbkolrada.gov.ua/dt/616638/ (дата звернення: 14.12.2025).
40. Славутич створив перший в Україні інноваційний муніципальний музей сучасного мистецтва. Your Art. URL: https://supportyourart.com/news/slavutych-stvoryv-pershyj-v-ukrayini-innovaczijnyj-municzypalnyj-muzej-suchasnogo-mystecztva/ (дата звернення: 14.11.2025).
41. Трансформація культурних послуг у громадах: хто і як перетворює культурні заклади на цікаві та сучасні простори. Децентралізація в Україні. URL: https://decentralization.ua/news/18881 (дата звернення: 05.11.2025).

42. Український культурний фонд. Український культурний фонд. URL: https://ucf.in.ua/m_programs/6553747ea4a3277f295d3bd2/register?type=realized_project (дата звернення: 14.11.2025).
43. Управління культури та туризму URL: https://kolrada.gov.ua/city-council/department/6 (дата звернення: 27.11.2025).
44. Шинкарук В.Д., Пєша І.В., Сопівник І.В., Галайдюк В.В., Кошук О.Б. Моніторинг і оцінка у соціальній роботі: навчальний посібник. К.: «Компринт», 2022. 360 с.
45. City Д. Програма IX-го Благодійного етнофесту у садибі Франка «Франкотерапія» у Нагуєвичах – Дрогобич.City. Дрогобич.City. URL: https://drohobych.city/articles/433201/programa-ih-go-blagodijnogo-etnofestu-u-sadibi-franka-frankoterapiya-u-naguyevichah (дата звернення: 25.11.2025).
46. DSpace Repository :: Electronic Kyiv-Mohyla Academy Institutional Repository. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6e88123a-0ba0-4e4b-959e-34b238214a90/content (дата звернення: 24.11.2025).
47. DSpace Repository «Теорія змін у соціальному проектуванні». URL: https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/98e3e47f-9cfe-4ae3-ac4a-1304bd5e172b/content (дата звернення: 27.11.2025).
48. Subjects: Computers and Society Artificial Intelligence Cite as: arXiv:1812.10410 URL: https://doi.org/10.48550/arXiv.1812.10410
49. UNESCO (2023). Culture 2030 Indicator Framework. URL: https://www.unesco.org/en/articles/cutting-edge-culture-launch-pad-future-work (дата звернення: 10.11.2025).
50. Vidnova. vidnova. URL: https://vidnova.ldn.org.ua/kolomyia (дата звернення: 24.11.2025).
51. 14 карпатських громад підписали договір про співпрацю у сфері туризму. Децентралізація в Україні. URL: https://decentralization.ua/news/13576 (дата звернення: 14.12.2025).

ДОДАТКИ

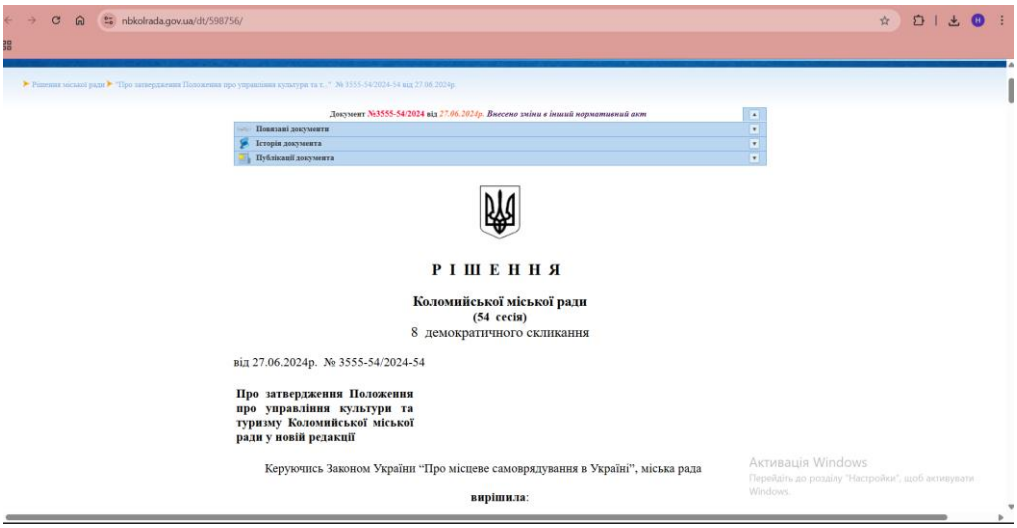
Додаток А

Організаційна структура Управління культури та туризму Коломийської міської ради

Структурний блок	Основні функції та повноваження
Начальник управління культури та туризму	Загальне керівництво діяльністю Управління; забезпечення реалізації державної та місцевої політики у сфері культури та туризму; представництво Управління у взаємодії з органами влади, закладами культури, громадськими організаціями та іншими заінтересованими сторонами.
Заступник начальника управління	Координація роботи структурних напрямів; контроль виконання програм і заходів у сфері культури та туризму; виконання обов’язків начальника у разі його відсутності.
Секретар керівника	Організаційно-документаційне забезпечення діяльності Управління; ведення діловодства; підготовка та опрацювання службової кореспонденції; координація внутрішніх комунікацій.
Сектор охорони культурної спадщини	Облік, збереження та охорона об’єктів культурної спадщини; реалізація державної та місцевої політики у сфері охорони пам’яток історії та культури; підготовка відповідної документації та пропозицій.
Спеціалісти Управління культури та туризму	Організація та координація культурно-мистецьких заходів; взаємодія із закладами культури; реалізація культурних програм і проєктів громади; інформаційне та організаційне забезпечення діяльності Управління.

Додаток Б

Рішення Про затвердження Положення про управління культури та туризму Коломийської міської ради у новій редакції



Документ №3555-54/2024 від 27.06.2024р. Внесено зміни в інший нормативний акт

Пов'язані документи

Історія документа

Публікації документа

Р І Ш Е Н Н Я

Коломийської міської ради
(54 сесія)
8 демократичного скликання

від 27.06.2024р. № 3555-54/2024-54

Про затвердження Положення про управління культури та туризму Коломийської міської ради у новій редакції

Керуючись Законом України "Про місцеве самоврядування в Україні", міська рада

вирішила:

Активація Windows
Перейдіть до розділу "Настройки", щоб активувати Windows.



3. СТРУКТУРА ТА ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ

3.1. Управління має право створювати структурні підрозділи, відділення, філії, які діють на підставі положень затверджених управлінням.

3.2. Управлінню підпорядковуються такі заклади та установи:

3.2.1. Комунальний заклад Палац культури та мистецтв «Народний дім»;

3.2.2. Музей історії міста Коломиї;

3.2.3. Комунальний заклад «Коломийська дитяча музична школа № 1 імені Анатолія Кос-Анатольського»;

3.2.4. Комунальний заклад «Коломийська музична школа №2 імені Галини Грабець»;

3.2.5. Комунальний заклад «Коломийська художня школа імені Ярослава Пстрака;

3.2.6. Комунальний заклад «Коломийська міська публічна бібліотека»;

3.2.7. Комунальна установа «Коломийська філармонія ім. Олександра Козаренка»;

3.2.8. Комунальний заклад «Сервісний центр закладів культури»;

3.3 Управління очолює начальник, який призначається на посаду міським головою на конкурсній основі або за іншою процедурою, передбаченою законодавством України та звільняється з посади Коломийським міським головою;

3.4. На посаду начальника управління призначається особа, яка відповідає вимогам передбаченим чинним законодавством України у сфері культури та місцевого самоврядування;

3.5. Начальник управління:

3.5.1. Безпосередньо підпорядкований Коломийському міському голові та заступнику міського голови згідно з розподілом функціональних повноважень;

3.5.2. Здійснює керівництво управлінням, персонально відповідає за виконання покладених на управління завдань та функцій, визначає обов'язки працівників та розподіл функціональних повноважень, розробляє проекти рішень на розгляд сесії міської ради та її виконавчого комітету, пропозиції для включення до проекту міського бюджету відповідно до основних завдань управління, забезпечує виконання міського бюджету в частині, що входить до компетенції управління;

3.5.3. Затверджує положення про структурні підрозділи управління;

3.5.4. Видає у межах своєї компетенції накази, організовує і контролює їх виконання;

3.5.5. Укладає в межах своєї компетенції угоди, договори з юридичними та фізичними

Активація Windows
Перейдіть до розділу "Настройки", щоб активувати Windows.

nbkolrada.gov.ua/dt/598756/

звільняється з посади Коломийським міським головою;

3.4. На посаду начальника управління призначається особа, яка відповідає вимогам передбаченим чинним законодавством України у сфері культури та місцевого самоврядування;

3.5. Начальник управління:

3.5.1. Безпосередньо підпорядкований Коломийському міському голові та заступнику міського голови згідно з розподілом функціональних повноважень;

3.5.2. Здійснює керівництво управлінням, персонально відповідає за виконання покладених на управління завдань та функцій, визначає обов'язки працівників та розподіл функціональних повноважень, розробляє проекти рішень на розгляд сесії міської ради та її виконавчого комітету, пропозиції для включення до проекту міського бюджету відповідно до основних завдань управління, забезпечує виконання міського бюджету в частині, що входить до компетенції управління;

3.5.3. Затверджує положення про структурні підрозділи управління;

3.5.4. Видає у межах своєї компетенції накази, організовує і контролює їх виконання;

3.5.5. Укладає в межах своєї компетенції угоди, договори з юридичними та фізичними особами відповідно до чинного законодавства;

3.5.6. Призначає та звільняє з посад працівників управління (за винятком посад, що належать до категорії посадових осіб місцевого самоврядування), вирішує питання преміювання, надання відпусток і матеріальних допомог (допомоги на оздоровлення при наданні щорічної відпустки та матеріальної допомоги для вирішення соціально-побутових питань), службових відряджень працівникам управління, проведення їх оцінки, застосування заходів дисциплінарного впливу та дисциплінарних стягнень тощо;

3.5.7. Розпоряджається коштами у межах затвердженого кошторису витрат на утримання управління, підпорядкованих закладів, установ та структурних підрозділів управління та вносить пропозиції щодо уточнення кошторису витрат;

3.6. Створює умови для нормальної роботи і підвищення кваліфікації працівників Управління, забезпечує їх приміщенням, засобами оргтехніки, відповідно обладнаними місцями зберігання документів;

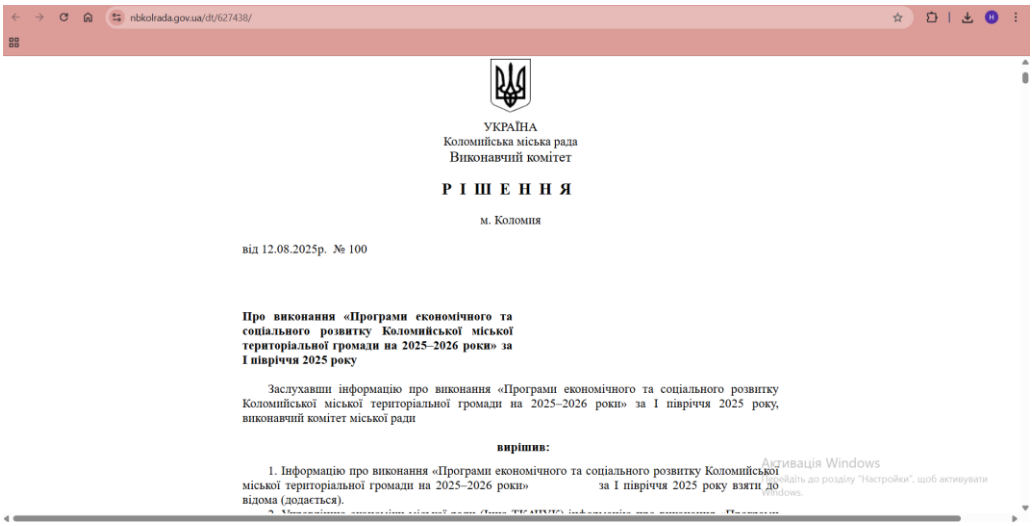
3.6.1. Здійснює інші повноваження, передбачені законодавством України, рішеннями міської ради, виконавчого комітету, розпорядженнями Коломийського міського голови та цим Положенням.

Активація Windows
Перейдіть до розділу "Настройки", щоб активувати Windows.

4. КОМПЕТЕНЦІЯ УПРАВЛІННЯ

Додаток В

Рішення Про виконання «Програми економічного та соціального розвитку Коломийської міської територіальної громади на 2025–2026 роки» за І півріччя 2025 року



nbkolrada.gov.ua/dt/627438/

УКРАЇНА
Коломийська міська рада
Виконавчий комітет

Р І Ш Е Н Н Я

м. Коломия

від 12.08.2025р. № 100

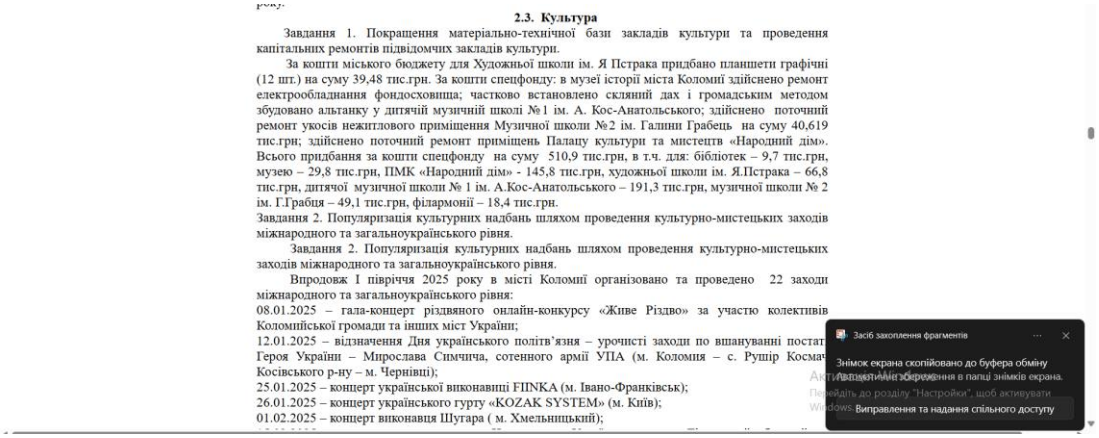
Про виконання «Програми економічного та соціального розвитку Коломийської міської територіальної громади на 2025–2026 роки» за І півріччя 2025 року

Заслухавши інформацію про виконання «Програми економічного та соціального розвитку Коломийської міської територіальної громади на 2025–2026 роки» за І півріччя 2025 року, виконавчий комітет міської ради

вирішив:

1. Інформацію про виконання «Програми економічного та соціального розвитку Коломийської міської територіальної громади на 2025–2026 роки» за І півріччя 2025 року взяти до відома (додається).

Активація Windows
Перейдіть до розділу "Настройки", щоб активувати Windows.



2.3. Культура

Завдання 1. Покращення матеріально-технічної бази закладів культури та проведення капітальних ремонтів підвідомчих закладів культури.

За кошти міського бюджету для Художньої школи ім. Я Пстрака придбано планшети графічні (12 шт.) на суму 39,48 тис.грн. За кошти спецфонду: в музеї історії міста Коломиї здійснено ремонт електрообладнання фондосховища; частково встановлено скляний дах і громадським методом збудовано альтанку у дитячій музичній школі №1 ім. А. Кос-Анатольського; здійснено поточний ремонт укосів нежитлового приміщення Музичної школи №2 ім. Галини Грабець на суму 40,619 тис.грн; здійснено поточний ремоит приміщень Палацу культури та мистецтв «Народний дім». Всього придбання за кошти спецфонду на суму 510,9 тис.грн, в т.ч. для: бібліотек – 9,7 тис.грн, музею – 29,8 тис.грн, ПМК «Народний дім» - 145,8 тис.грн, художньої школи ім. Я.Пстрака – 66,8 тис.грн, дитячої музичної школи № 1 ім. А.Кос-Анатольського – 191,3 тис.грн, музичної школи № 2 ім. Г.Грабця – 49,1 тис.грн, філармонії – 18,4 тис.грн.

Завдання 2. Популяризація культурних надбань шляхом проведення культурно-мистецьких заходів міжнародного та загальноукраїнського рівня.

Завдання 2. Популяризація культурних надбань шляхом проведення культурно-мистецьких заходів міжнародного та загальноукраїнського рівня.

Впродовж І півріччя 2025 року в місті Коломиї організовано та проведено 22 заходи міжнародного та загальноукраїнського рівня:

08.01.2025 – гала-концерт різдвяного онлайн-конкурсу «Живе Різдво» за участю колективів Коломийської громади та інших міст України;

12.01.2025 – відзначення Дня українського політв'язня – урочисті заходи по вшануванні постат Героя України – Мирослава Симчича, сотенного армії УПА (м. Коломия – с. Рушір Косм Косівського р-ну – м. Чернівці);

25.01.2025 – концерт української виконавиці FINKA (м. Івано-Франківськ);

26.01.2025 – концерт українського гурту «KOZAK SYSTEM» (м. Київ);

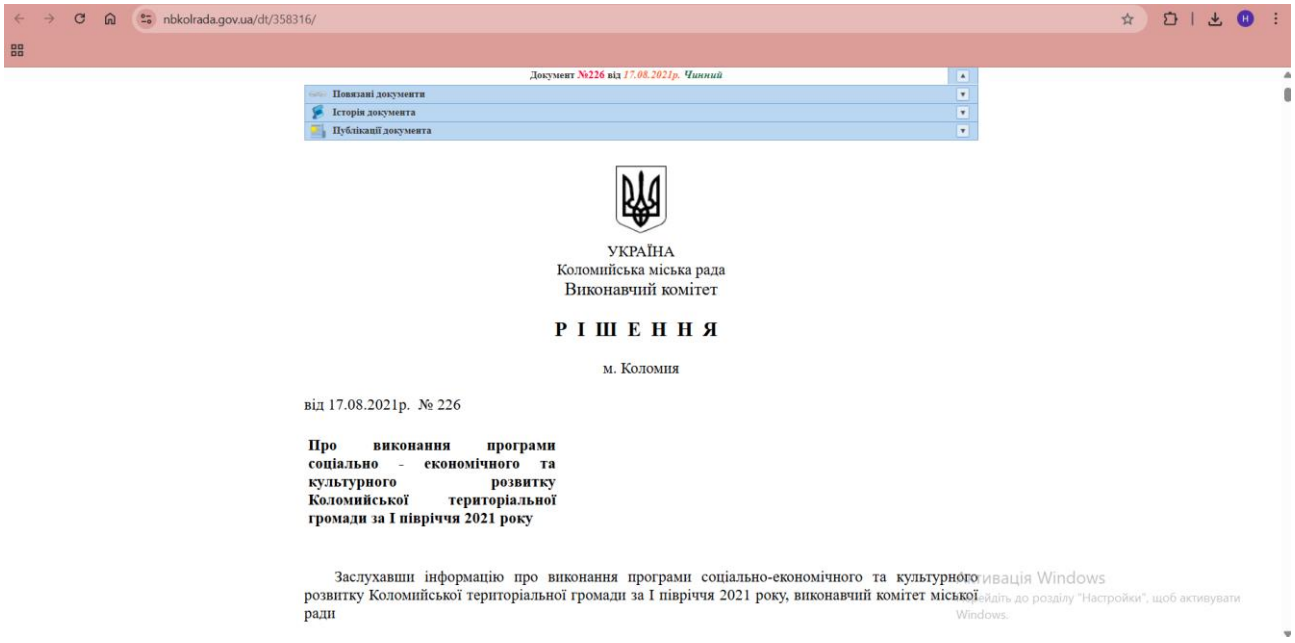
01.02.2025 – концерт виконавця Шугара (м. Хмельницький);

Засіб захоплення фрагментів
Знімок екрана скопійовано до буфера обміну
Автозбереження в папці знімків екрана.
Виправлення та надання спільного доступу

Активація Windows
Перейдіть до розділу "Настройки", щоб активувати Windows.

Додаток Г

Рішення Про виконання «Програми економічного та соціального розвитку Коломийської міської територіальної громади на 2023 – 2024 роки» за 2024 рік



nbkolrada.gov.ua/dt/358316/

Документ №226 від 17.08.2021р. Чинний

Повязані документи

Історія документа

Публікації документа

УКРАЇНА
Коломийська міська рада
Виконавчий комітет

Р І Ш Е Н Н Я

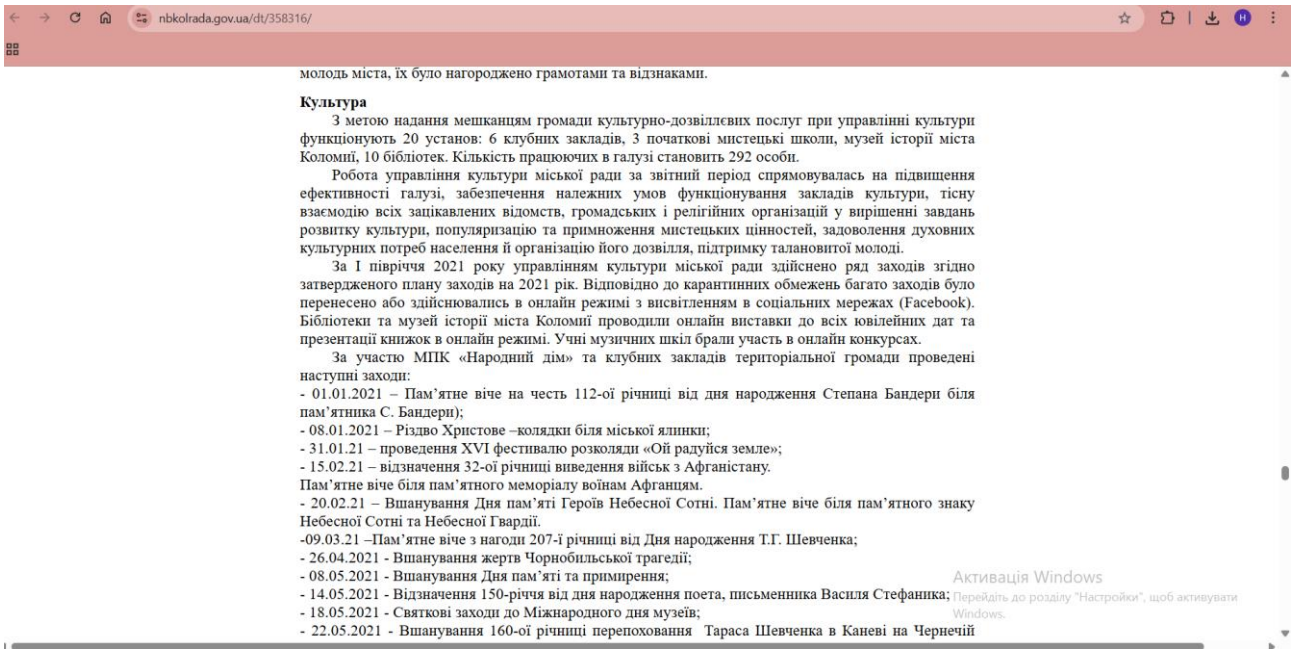
м. Коломия

від 17.08.2021р. № 226

Про виконання програми соціально - економічного та культурного розвитку Коломийської територіальної громади за І півріччя 2021 року

Заслухавши інформацію про виконання програми соціально-економічного та культурного розвитку Коломийської територіальної громади за І півріччя 2021 року, виконавчий комітет міської ради

Активація Windows
Перейдіть до розділу "Настройки", щоб активувати Windows.



nbkolrada.gov.ua/dt/358316/

молодь міста, їх було нагороджено грамотами та відзнаками.

Культура

З метою надання мешканцям громади культурно-дозвіллєвих послуг при управлінні культури функціонують 20 установ: 6 клубних закладів, 3 початкові мистецькі школи, музей історії міста Коломиї, 10 бібліотек. Кількість працюючих в галузі становить 292 особи.

Робота управління культури міської ради за звітний період спрямовувалась на підвищення ефективності галузі, забезпечення належних умов функціонування закладів культури, тісну взаємодію всіх зацікавлених відомств, громадських і релігійних організацій у вирішенні завдань розвитку культури, популяризацію та примноження мистецьких цінностей, задоволення духовних культурних потреб населення й організацію його дозвілля, підтримку талановитої молоді.

За І півріччя 2021 року управлінням культури міської ради здійснено ряд заходів згідно затвердженого плану заходів на 2021 рік. Відповідно до карантинних обмежень багато заходів було перенесено або здійснювались в онлайн режимі з висвітленням в соціальних мережах (Facebook). Бібліотеки та музей історії міста Коломиї проводили онлайн виставки до всіх ювілейних дат та презентації книжок в онлайн режимі. Учні музичних шкіл брали участь в онлайн конкурсах.

За участю МПК «Народний дім» та клубних закладів територіальної громади проведені наступні заходи:

- 01.01.2021 – Пам'ятне віче на честь 112-ої річниці від дня народження Степана Бандери біля пам'ятника С. Бандери);
- 08.01.2021 – Різдво Христове –колядки біля міської ялинки;
- 31.01.21 – проведення XVI фестивалю розколяди «Ой радуйся земле»;
- 15.02.21 – відзначення 32-ої річниці виведення військ з Афганістану.

Пам'ятне віче біля пам'ятного меморіалу воїнам Афганцям.

- 20.02.21 – Вшанування Дня пам'яті Героїв Небесної Сотні. Пам'ятне віче біля пам'ятного знаку Небесної Сотні та Небесної Гвардії.

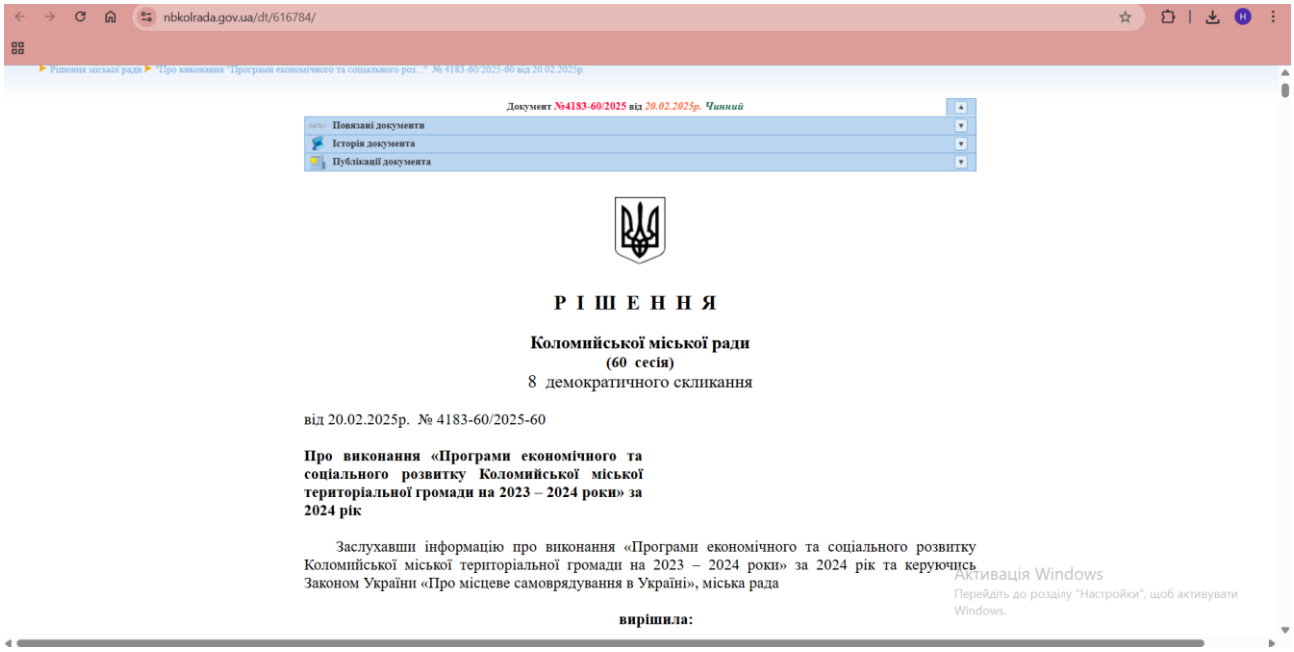
-09.03.21 –Пам'ятне віче з нагоди 207-ї річниці від Дня народження Т.Г. Шевченка;

- 26.04.2021 - Вшанування жертв Чорнобильської трагедії;
- 08.05.2021 - Вшанування Дня пам'яті та примирення;
- 14.05.2021 - Відзначення 150-річчя від дня народження поета, письменника Василя Стефаника;
- 18.05.2021 - Святкові заходи до Міжнародного дня музеїв;
- 22.05.2021 - Вшанування 160-ої річниці перепоховання Тараса Шевченка в Каневі на Чернечій

Активація Windows
Перейдіть до розділу "Настройки", щоб активувати Windows.

Додаток Д

Рішення Про виконання «Програми економічного та соціального розвитку Коломийської міської територіальної громади на 2023 – 2024 роки» за 2024 рік



nbkolrada.gov.ua/dt/616784/

Документ №4183-60/2025 від 20.02.2025р. Чинний

Повязані документи

Історія документа

Публікації документа

Р І Ш Е Н Н Я

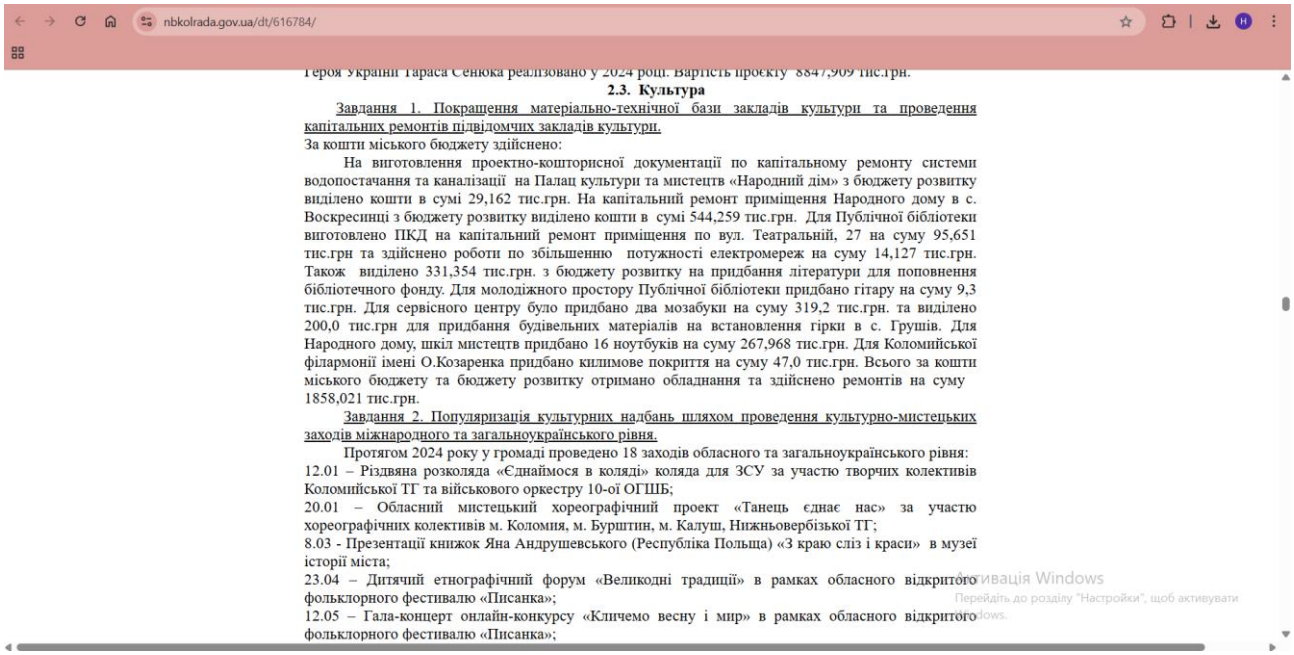
Коломийської міської ради
(60 сесія)
8 демократичного скликання

від 20.02.2025р. № 4183-60/2025-60

Про виконання «Програми економічного та соціального розвитку Коломийської міської територіальної громади на 2023 – 2024 роки» за 2024 рік

Заслухавши інформацію про виконання «Програми економічного та соціального розвитку Коломийської міської територіальної громади на 2023 – 2024 роки» за 2024 рік та керуючись Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні», міська рада

вирішила:



nbkolrada.gov.ua/dt/616784/

Героя України Тараса Сенюка реалізовано у 2024 році. Вартість проєкту 8847,909 тис.грн.

2.3. Культура

Завдання 1. Покращення матеріально-технічної бази закладів культури та проведення капітальних ремонтів підвідомчих закладів культури.

За кошти міського бюджету здійснено:

На виготовлення проектно-кошторисної документації по капітальному ремонту системи водопостачання та каналізації на Палац культури та мистецтв «Народний дім» з бюджету розвитку виділено кошти в сумі 29,162 тис.грн. На капітальний ремонт приміщення Народного дому в с. Воскресинці з бюджету розвитку виділено кошти в сумі 544,259 тис.грн. Для Публічної бібліотеки виготовлено ПКД на капітальний ремонт приміщення по вул. Театральній, 27 на суму 95,651 тис.грн та здійснено роботи по збільшенню потужності електромереж на суму 14,127 тис.грн. Також виділено 331,354 тис.грн. з бюджету розвитку на придбання літератури для поповнення бібліотечного фонду. Для молодіжного простору Публічної бібліотеки придбано гітару на суму 9,3 тис.грн. Для сервісного центру було придбано два мозабуки на суму 319,2 тис.грн. та виділено 200,0 тис.грн для придбання будівельних матеріалів на встановлення гірки в с. Грушів. Для Народного дому, шкіл мистецтв придбано 16 ноутбуків на суму 267,968 тис.грн. Для Коломийської філармонії імені О.Козаренка придбано килимове покриття на суму 47,0 тис.грн. Всього за кошти міського бюджету та бюджету розвитку отримано обладнання та здійснено ремонтів на суму 1858,021 тис.грн.

Завдання 2. Популяризація культурних надбань шляхом проведення культурно-мистецьких заходів міжнародного та загальноукраїнського рівня.

Протягом 2024 року у громаді проведено 18 заходів обласного та загальноукраїнського рівня:

12.01 – Різдвяна розколяда «Єднаймося в коляді» коляда для ЗСУ за участю творчих колективів Коломийської ТГ та військового оркестру 10-ої ОГШБ;

20.01 – Обласний мистецький хореографічний проект «Танець єднає нас» за участю хореографічних колективів м. Коломия, м. Бурштин, м. Калуш, Нижньовербізької ТГ;

8.03 - Презентації книжок Яна Андрушевського (Республіка Польща) «З краю сліз і краси» в музеї історії міста;

23.04 – Дитячий етнографічний форум «Великодні традиції» в рамках обласного відкритого фольклорного фестивалю «Писанка»;

12.05 – Гала-концерт онлайн-конкурсу «Кличемо весну і мир» в рамках обласного відкритого фольклорного фестивалю «Писанка»;

фольклорного фестивалю «Писанка»;
15.05 – Концерт хорової музики творчих колективів Криворізького обласного фахового музичного коледжу (м. Кривий Ріг);
16.05 – Мистецька акція «Вишиванка єднає Україну» - Вишиване рушникове полотно, до якого долучилися коломийські майстрині ,(м. Коломия – м. Звягель Житомирської обл.);
1.06 – Фестиваль дитячого естрадного мистецтва «Зорепад»;
25.06. - Зустріч з ірландським краєзнавцем Джоном Коннорсом і презентація його книжки «Маріуполь – місто горя і страху» в музеї історії міста;
7.07 – Благодійний концерт на підтримку 77-го добровольчого батальйону ТРО. Презентація альбому пісень «Народжений війною» військовослужбовця Михайла Вовка – «Народний дім»;
3-4.08 – 8-й Всеукраїнський відкритий фестиваль народної хореографії «Покутські витоки»;
30.08 – Участь творчих колективів Народного дому у фестивалі української культури «Карітас єднає» до відзначення 30-річчя Карітас Коломия (біля Катедрального Собору Преображення Христового Коломийської єпархії УГКЦ);
18-22.09 – Проведення 1-го Всеукраїнського фестивалю дитячих, юнацьких та незалежних театрів «Франко-Фест»;
27-29.09 – Благодійний фестиваль-ярмарок «Коломийський манускрипт»;
2.10 – Відновлене XI-те Січове Свято в Коломиї. Конкурс січової пісні «Січова слава» серед хорів та вокальних ансамблів;
18-20.10 – Проведення Осіннього фестивалю «Гарбузовий Бум» у с. Шепарівці;
17.11 – Обласний відкритий хореографічний фестиваль «Танець єднає нас» за участю хореографічних колективів (Івано-Франківська обл., Львівська обл., Вінницька обл,);
15.12 – 7-й фестиваль духовної пісні «Все упованіє на тебе, Мати уповаю».

Завдання 3. Розвиток самодіяльної творчості, створення умов для отримання початкової спеціалізованої мистецької освіти, підтримка обдарованих дітей та молоді.

У 2024 році у мистецьких школах навчалося 880 учнів, з них: дитяча музична школа №1 ім. А. Кос-Анатольського - 495 учнів; музична школа №2 ім. Г. Грабець - 225 учнів; художня школа ім. Я. Пстрака - 160 учнів. У музичній студії «Сокіл» (Коломиська філармонія) навчалося 58 учнів.

У 2024 році 14 обдарованих учнів ДМШ № 1 ім. А. Кос-Анатольського отримали одноразову стипендію за особливі старання в опануванні музичного мистецтва, започатковану Адріаном Косом, сином композитора А. Кос-Анатольського (стипендія надається уже 7 років).

Активація Windows
Перейдіть до розділу "Настройки", щоб активувати Windows.

За 2024 рік період заклади культури надали платних послуг на суму 2831,9 тис.грн., в т.ч.: Народний дім – 304,4 тис.грн, Сервісний – 176,219 ис.грн, Філармонія- 130,658 тис.грн, Бібліотеки- 68,671 тис.грн, Музей – 93,358 тис.грн.
ДМШ №1 - 1159,4 тис.грн., МШ №2 – 522,365 тис.грн, ДХШ – 376,831 тис.грн.

За платні послуги, концертну діяльність, роботу таборів, діяльність Резиденції Миколая придбано: Для Дитячої художньої школи: господарські товари та канцтовари, журнали для документації та свідоцтва про позашкільну освіту; заправка картриджа; перезарядка вогнегасників, 20 заправок питної води, стільці 25 шт., торшер художній 7 шт., вішак 1 шт. Загальна вартість – 52,811 тис.грн. Для Дитячої музичної школи №1: господарські товари та канцтовари, крісла офісні, двері (2 шт), пюпітри, оркестрові тарілки, бенкетка для фортепіано, акордеон, шафи для одягу, пиломатеріали. Здійснено поточний ремонт – 198,0 тис.грн, встановлено автоматику на ворота 34,199 тис.грн, оплачено заправки картриджів. Загальна сума – 791,777 тис.грн. Для Музичної школи №2: принтер, шафи, стільці, тумби, цимбали (99940), світильники, пиломатеріали, двері, стенди, колонки акустичні, оплачено послуги з заправки картриджів на суму 349,36 тис.грн.

Для бібліотек: юнацької та дитячої – акустичні колонки з мікрофоном, встановлено систему охоронної сигналізації сховища (23,957 тис.грн.), дверний блок (20,0 тис.грн) на суму 74,957 тис.грн.

- Для музею історії міста Коломиї: гардини, крани для батарей, шафа книжкова, здійснено ремонт кабінету та експозиційного залу (44380 грн.), електрообладнання на загальну суму 83 113 грн.
- Для Коломийської філармонії придбано: декорації – 10 017 грн, освітлення – 2697 грн, акустичні панелі – 4670 грн, мікрофонний кабель та комплект роз?ємів – 4989 грн, плінтус – 772 грн. Здійснено ремонт залу на суму 86 235 грн. Загальна сума склала 109 380 грн. Для МПК «Народний дім» придбано сценічні костюми та взуття 119,1 тис.грн, принтер 14,5 тис.грн, килимове покриття – 21,294 тис.грн, на загальну суму 154,894 тис.грн. Сервісний центр закладів культури придбав шлагбаум 23,7 тис.грн, віконий блок 9,96 тис.грн, меблі 94,421 тис.грн, всього на суму 128,081 тис.грн. ВСЬОГО за спецкошти для закладів культури закуплено обладнання та здійснено ремонтів на суму 1744,373 тис.грн.

На потреби збройних сил України під час благодійних заходів зібрано і передано:
ДМШ №1 - 62,8 тис.грн, МШ №2 - 18,315 тис.грн, Музей історії міста – 51,0 тис.грн., Народний дім – 394,501 тис.грн, Бібліотеки – 2,8 тис.грн, Філармонія - 20,1 тис.грн, молодь – 222,0 тис.грн. Всього на ЗСУ закладами культури та молоддю зібрано 771,516 тис.грн.

2.4. Молодіжна та сімейна політика

В рамках підпрограми «Молодь Коломийської ТГ» цільової програми «Культура, молодь,

Засіб захоплення фрагментів
Знімок екрана скопійовано до буфера обміну
Активація Windows
Перейдіть до розділу "Настройки", щоб активувати Windows.
Виправлення та надання спільного доступу

Додаток Е

Анкета оцінювання культурної участі та задоволеності мешканців Коломийської територіальної громади

Мета анкетування: оцінювання рівня участі мешканців у культурному житті громади, задоволеності культурними послугами та виявлення напрямів удосконалення культурної політики.

№	Питання анкети	Тип відповіді	Варіанти / шкала
1	Як часто Ви відвідуєте культурні заходи у Коломийській громаді?	Закрите	1 – ніколи; 2 – 1–2 рази на рік; 3 – кілька разів на рік; 4 – щомісяця; 5 – регулярно
2	Які види культурних заходів Ви відвідуєте найчастіше?	Множинний вибір	Фестивалі; концерти; виставки; театральні події; майстер-класи; інше
3	Наскільки доступними для Вас є культурні заходи у громаді?	Шкала Лайкерта	1 – зовсім недоступні … 5 – повністю доступні
4	Оцініть рівень якості культурних заходів у громаді	Шкала Лайкерта	1 – дуже низький … 5 – дуже високий
5	Наскільки Ви задоволені культурними послугами у Коломийській громаді загалом?	Шкала Лайкерта	1 – зовсім не задоволений(а) … 5 – повністю задоволений(а)
6	Чи відвідуєте Ви культурні заходи поза межами громади?	Закрите	Так / Ні
7	Якщо так, то з якої причини?	Множинний вибір	Вища якість; більша різноманітність; відсутність аналогів у громаді; інше
8	Чи відчуваєте Ви, що культурні заходи сприяють згуртованості громади?	Шкала Лайкерта	1 – зовсім не сприяють … 5 – значною мірою сприяють
9	Наскільки Ви зацікавлені в участі у нових форматах культурних	Шкала Лайкерта	1 – не зацікавлений(а) … 5 – дуже зацікавлений(а)

	проєктів (резиденції, воркшопи, форуми)?		
10	Чи брали Ви участь у культурних заходах як активний учасник (волонтер, учасник проєкту, митець)?	Закрите	Так / Ні
11	Як Ви оцінюєте рівень залучення молоді до культурного життя громади?	Шкала Лайкерта	1 – дуже низький … 5 – дуже високий
12	Які групи населення, на Вашу думку, недостатньо охоплені культурними заходами?	Відкрите	Вільна відповідь
13	Які напрями культурної діяльності потребують найбільшого розвитку?	Відкрите	Вільна відповідь
14	Вікова група респондента	Закрите	до 18; 18–35; 36–60; 60+
15	Місце проживання	Закрите	м. Коломия; сільські населені пункти громади

Додаток Є

Бібліографічна довідка

Тема магістерської роботи: «Управління розробкою та реалізацією культурних проєктів як інструментом розвитку територіальної громади».

Обсяг пояснювальної записки: 109 аркушів.

Кількість рисунків 5:

- Розташування Коломийської територіальної громади,
- Джерела фінансування культурних проєктів у Коломийській громаді (2023–2024 рр.),
- Авторська модель пріоритетів культурної політики Коломийської міської територіальної громади,
- Модель ефективного управління культурними проєктами в органах місцевого самоврядування,
- Логіка моделі ефективного управління культурними проєктами в органах місцевого самоврядування.

Кількість таблиць 9

Графічний матеріал _10_ слайдів.

«_26_» грудень 2025 р.