

Рівненський державний гуманітарний університет
Художньо-педагогічний факультет
Кафедра івент-індустрій, культурології та музеєзнавства

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього рівня «Бакалавр»

на тему:

**Функціональні особливості управління комунальними закладами
сфери культури міста Рівне у XXI**

Виконав: здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня
галузі знань 02 «Культура і мистецтво»
спеціальності 028 «Менеджмент
соціокультурної діяльності »
IV курсу денної форми навчання
Басюк Дмитро

Науковий керівник:
ст викл **Сніжко Л.П.**

Рівне, 2023

ПЛАН

	Стор.
Вступ.....	3
1. Роль комунальних закладів сфери культури у сучасній міській соціокультурній практиці.....	7
1.1 Сутність основних понять. Принципи діяльності комунальних закладів сфери культури.....	7
1.2 Комунальні заклади сфери культури міста Рівне.....	19
2. Особливості функціонального управління закладами сфери культури міста Рівне.....	35
2.1 Використання загальних функцій менеджменту у процесі управління комунальними закладами сфери культури.....	35
2.2 Специфіка застосування спеціальних функцій у практичній діяльності закладів культури комунальної форми власності.....	49
Висновок.....	60
Список використаних джерел та літератури.....	65

Вступ

Актуальність теми. Культура – «продукт» людської діяльності, і саме вона є невід’ємною складовою цивілізаційного розвитку суспільства. Україна – країна з унікальною культурою й значним культурним потенціалом, розвиток й реалізація якого є пріоритетними завданнями державної культурної політики. Засобами створення та її реалізації є розробка та прийняття державних програм з метою створення й підтримання життєдіяльності спеціалізованих виконавчих органів (міністерств, держкомітетів тощо), державних організацій, установ (закладів) й організацій сфери культури.

Наразі комунальні заклади сфери культури є практичними трансляторами державної політики у сфері культури, що надають рівноправний доступ до культурних благ громадянам країни. Здебільшого вони є культурною «візитівкою» й важливою складовою соціокультурного розвитку міста. Управління такими закладами потребує знань та навичок у сфері культури, економіки, менеджменту, маркетингу і права.

У зв’язку із змінами у суспільстві, що відбуваються на фоні змін соціуму й активним впровадженням принципів ринкової економіки у діяльність усіх без винятку комунальних закладів сфери культури, особливої актуальності набувають дослідження функціональних особливостей управління комунальними закладами сфери культури міста Рівне у XXI столітті.

Теоретичною базою дослідження є наукові дослідження вітчизняних вчених, у яких прямо чи опосередковано досліджуються питання що є предметом розгляду кваліфікаційної роботи.

Роль закладів культури у сучасному соціокультурному просторі висвітлено у роботах О. Башун [30], Ю. Васюк [32], Т. Дуденко [40], Н. Колтакової [43], О. Крот [44], В. Шейко [54] та інших.

Особливості функціонування та перспективи розвитку комунальних закладів культури у XXI ст. вивчали: В. Андрієнко [28], І. Пантелейчук [48], Л. Поліщук [50] та інші.

Функціонування культурно-мистецької сфери Рівненщини досліджують С.Виткалов [33-37] та Г.Виткалов [37]. Науковий доробок дослідників складається не лише із статей у спеціалізованих (фахових) наукових збірниках, а й монографічних досліджень у яких С. Виткалов детально описує культурно-мистецькі здобутки як митців краю, так і комунальних закладів сфери культури Рівненщини.

Різновекторні питання щодо управління закладами культурно-мистецької сфери досліджували О. Антонюк [29], А. Грушина [38], Т. Дорош [39], О. Задихайло [41], І. Ігнатченко [42], Г. Осипова [46], Н. Подкуйко [49], Г. Скрипчук [52], Ю. Якимець [55] та інші. Зокрема, питання управління сферою культури крізь призму системного підходу розглядали у своїх дослідженнях А. Грушина [38], О. Задихайло [41] (організаційний аспект) Н. Подкуйко (маркетинговий аспект) [49], О. Антонюк (загальноуправлінський аспект) [29], С. Виткалов [33] (методичний аспект). Форми та методи державного управління сферою культури досліджували І. Ігнатченко [42], Ю. Богуцький [54] та інші. Реформуванню культурної сфери у загальнодержавній площині присвячені наукові доробки А. Алієва [27], Л. Ситар [51], Г. Скрипчук [52], Г. Осіпової [46] та інших. У роботі Т. Дорош висвітлено основні принципи державного управління сферою культури [39]. Функціональним особливостям державного управління присвячені роботи Н. Моштакової [45], Г. Осовської [47], Ю. Якимець [55] та інших.

Також у процесі дослідження практичної сторони було використано публічну інформацію із офіційних сайтів: Комунального підприємства «Міське об'єднання парків культури та відпочинку» [9], Комунального закладу «Рівненська обласна бібліотека для молоді» [11], Комунального закладу «Рівненська дитяча музична школа №2» [12], Комунального закладу «Рівненська дитяча художня школа імені А.І. Мартиненка» [13], Комунального закладу «Рівненська обласна бібліотека для дітей» [14], Комунального закладу «Рівненська обласна універсальна наукова бібліотека» [15], Комунального закладу «Рівненська обласна філармонія» [16],

Комунального закладу «Рівненський академічний обласний театр ляльок» [17], Комунального закладу «Міський будинок культури» [18], Комунального закладу «Рівненський зоопарк загальнодержавного значення» [19], Комунального закладу «Рівненський міський палац дітей та молоді» [20], Комунального закладу «Міський палац культури «Текстильник» [22], Комунального закладу «Рівненський обласний краєзнавчий музей» [23].

Предметом дослідження роботи є вивчення функціональних особливостей управління комунальними закладами сфери культури.

Об'єктом дослідження – комунальні заклади сфери культури міста Рівне.

Метою бакалаврської роботи є дослідження функціональних особливостей управління комунальними закладами сфери культури міста Рівне у XXI столітті.

Відповідно до мети сформовано наступні **завдання**:

- вивчити сутність основних понять, що обумовлені предметом дослідження;
- розглянути принципи діяльності комунальних закладів сфери культури;
- описати комунальні заклади сфери культури міста Рівне;
- охарактеризувати процес використання загальних функцій управління комунальними закладами сфери культури;
- дослідити практичну сторону застосування спеціальних функцій у практичній діяльності закладів культури комунальної форми власності.

Для досягнення встановленої мети та завдань будуть використані **методи дослідження**, такі як аналіз літературних джерел, узагальнення статистичних даних у сфері культури, спостереження за діяльністю працівників апарату управління, що здійснені у рамках проходження виробничих практик.

Теоретичне значення роботи полягає в систематизації теоретичних відомостей про функціональні особливості управління комунальними закладами сфери культури та теоретичному описі практичної сторони використання основних й додаткових функцій менеджменту в управлінському процесі у XXI ст.

Практичне значення кваліфікаційної роботи. Результати дослідження можуть бути корисними для розробки ефективної стратегії управління комунальними закладами сфери культури та покращення якості культурного середовища міста. А також можуть бути використані у процесі розробки та методичного забезпечення навчальних курсів за напрямом 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності».

Апробація результатів дослідження здійснювалася на двох науково-практичних конференціях: 1) Басюк Д. Управління комунальними закладами сфери культури міста: виклики часу. *Світовий культурний простір крізь призму сучасних глобалізаційних, пандемічних викликів та війни: програма XVIII Міжнародної науково-практичної конференції. Рівне, 2022 рік, 17-18 листопада.* Рівне: РДГУ, 2022. С. 35. [40 с.].

Особистий внесок. Дослідження виконане самостійно. Всі основні результати цієї наукової роботи належать автору.

Структура кваліфікаційної роботи: визначена мета та завдання роботи обумовили структуру дослідження, що складається із вступу, двох основних розділів та чотирьох підрозділів, висновків, списку використаних джерел та літератури.

У першому розділі роботи «Роль комунальних закладів сфери культури у сучасній міській соціокультурній практиці» вивчено сутність основних понять, розглянуто принципи діяльності комунальних закладів сфери культури, описано комунальні заклади сфери культури міста Рівне.

У другому розділі «Особливості функціонального управління закладами сфери культури міста Рівне» охарактеризований процес використання загальних функцій управління комунальними закладами сфери культури та досліджено практичну сторону застосування спеціальних функцій у практичній діяльності закладів культури комунальної форми власності.

Загальний обсяг роботи складає 64 сторінки, список використаних джерел та літератури налічує 55 найменувань.

1. Роль комунальних закладів сфери культури у сучасній міській соціокультурній практиці

1.1 Сутність основних понять.

Принципи діяльності комунальних закладів сфери культури

Культура – поняття складне й багатогранне, відтак використовувати його можна у різних категоріях. Водночас усі науковці дотримуються однієї позиції щодо необхідності розвитку культури, як невід’ємному елементу розвитку людства.

Сфері культури відведено особливе місце у суспільному й цивілізаційному розвитку. Перш за усе, культура є індикатором стану «морального здоров’я» соціуму. Адже під її впливом формуються економічно-політичні свободи та духовний потенціал соціуму. Другим, значимим чинником розвитку соціуму є факт передачі традицій й досвіду поколінь. Це базується на поєднанні минулого з сьогоденням, що у свою чергу створює «поживний ґрунт» для майбутнього розвитку. Третя складова пов’язана із другою, адже її основним тезисом є зосередження цінностей, норм й ідеалів, що відіграють як конструктивну, так і регулятивну функцію (роль) у суспільстві. Відтак, культура є тим чинником, що сприяє формуванню (створенню) цілісного й результативного способу життя соціуму. Саме культура продукує створення спільних для націй цінностей, символів й смислів, що зберігають й розвивають національну самоідентичність.

Ураховуючи динаміку сучасного розвитку й глобалізаційні зміни усіх сфер людської життєдіяльності, саме культура, в усіх її позитивних проявах, здатна зберегти людський потенціал й протистояти дегуманізуючим впливам глобалізаційних соціально-економічних процесів [54, с.23].

Сьогодні культура, як окрема сфера, розглядається дослідниками крізь призму філософських (Ю. Богуцький, В. Шейко [54] та ін.), культурологічних

(С.Виткалов [36], В. Виткалов [37], О. Кравченко та ін.), функціональних (А. Грушина [38], О. Задохайло [41], Н. Подкуйко [49] та ін.), державотворчих (Г. Осипова [46], Г. Скрипчук [52], Н. Фесенко [53], Ю. Якимець [55] та ін.), економічних (О. Крот [44], Л. Ситар [51] та ін.) позицій.

Так, В. Бойко пропонує наступне визначення досліджуваної дефініції: «Сфера культури – це сукупність галузей духовного виробництва, продуктом діяльності яких є певні суспільні відносини, що пов'язані із створенням, збереженням, споживанням й розповсюдженням культурних цінностей і благ» [31, с.70].

Дещо схожою на вищенаведену позицією щодо сутності поняття «сфера культури», є позиція вітчизняного дослідника О. Крот, який зазначає: «Під сферою культури слід розуміти сукупність певних видів діяльності та галузей економіки, що спрямовані на створення умов для здійснення культурного дозвілля, метою якого є відтворення її емоційного й фізичного стану, шляхом створення умов для творчого й інтелектуального розвитку кожного як унікальної особистості» [44, с. с.841]. Таку позицію дослідника можемо вважати спірною у частині «сукупність усіх видів діяльності та галузей економіки ...».

У наукових розвідках дослідників, зокрема О. Крот, І. Ровенчак, Т. Дуденко, О. Шаблій та ін. використовується синоніми досліджуваної дефініції «комплекс культури». У науковій статті О. Крот зазначено: «сфера культури – це сукупність установ і закладів культури, основним завданням яких є виробництво, розподіл, зберігання й організація споживання культурного продукту (товарів і послуг), у тому числі й інформаційного призначення» [44, с. 840]. До комплексу сфери культури, згідно позиції І. Ровенчак, входять: об'єкти культури й мистецтва, а також організації і установи державної, комунальної й приватної власності, які «виробляють» культурний продукт, або продукт інформаційного призначення.

О. Шаблій розглядає сферу культури крізь призму сукупності організацій, предметом діяльності яких є інформаційний та культурний продукт.

Вітчизняний дослідник О. Задохайло [41, с.8] у дисертаційному дослідженні, розглядає сферу культури як системне утворення, у якому є зв'язок між закладами (організаціями різних форм власності), метою діяльності яких є збереження, виробництво (створення), розповсюдження й організація споживання продуктів (послуг) інформаційного й культурного призначення та їх структурними підрозділами, у тому числі художніми колективами, окремими митцями, творчими спілками й громадськими організаціями, що функціонують у конкретному геокультурному просторі.

Геопросторовий підхід у тлумаченні дефініції «сфера культури» використаний А. Грушиним, який зазначає: «сфера культури – це сукупність просторово-визначних об'єктів, функціонування яких відбувається у рамках територіально-організованих форм і сприяє інтелектуальному, фізичному й духовному розвитку населення у відповідності до його запитів та запитів суспільства [38, с. 54].

Дослідниця Н. Фесенко у дисертаційній розвідці, вивчає особливості державного регулювання розвитку культури на регіональному рівні трактує сутність поняття «сфера культури регіону» як відкрити, динамічну, складну підсистему регіональної соціогеосистеми, тобто сукупність усіх закладів, підприємств й організацій культури різних напрямів діяльності й організаційно-правових форм, органів управління та обслуговуючих установ, що функціонують у рамках певного культурного простору, здійснюючи розподіл, виробництво, збереження і організацію споживання продуктів (товарів і послуг) культурного призначення. Метою діяльності усіх вищеназваних установ є забезпечення реалізації культурних потреб і прав населення реалізувати й власний творчий потенціал [53, с.11].

У науковій публікації «Культурно-дозвіллева сфера регіону: пошук нових форм існування» С. Виткалов вказує на те, що невід'ємною складовою

сфери культури є клубна мережа, яка створена у відповідності до потреб й культурних запитів пересічної молоді людини [35, с.34]

Спираючись на вищезазначені наукові позиції можемо стверджувати, що сфера культури є системним утворенням, яке складається із взаємопов'язаних складових, що забезпечують функціонування системи. На нашу думку, основними складовими структури сфери культури є:

- підсистема «Мистецтво», яка включає різні види мистецтва, такі як література, музика, театр, кіно, образотворче мистецтво тощо. Це ті складові, які створюють культурний контент і виражають різноманітні художні та естетичні цінності;
- підсистема «Культурна спадщина», до складу якої увійшли історичні пам'ятки, музеї, архіви, бібліотеки, національні парки та інші об'єкти, що зберігають та ознайомлюють соціум із культурною спадщиною регіону, етносу, нації;
- підсистема «Освіта та наука», складовими якої є освітні заклади, що забезпечують навчання та виховання молоді в галузі культури, а також наукові установи та дослідницькі центри, які займаються вивченням питань сфери культури;
- підсистема «Туризм», що включає туристичні об'єкти й маршрути, які пов'язані (дотичні) до культури, такі як історичні місця, музеї, культурні фестивалі та інші події;
- підсистема «Культурні інституції», до складу якої входять різноманітні заклади, що надають культурні послуги для населення. До них відносять театри, музеї, бібліотеки, галереї, кінотеатри тощо, метою діяльності яких є забезпечення доступу до культурного контенту усіх бажаючих;
- підсистема «Культурні події», тобто різноманітні культурні заходи, такі як концерти, фестивалі, виставки, театральні вистави, кіносеанси тощо, тобто усе те, що є «продуктом» діяльності культурних інституцій.

Відтак сфера культури за своєю природою не є замкнутим простором і не може розвиватися абстраговано від суспільства як сама в собі, тобто лише «для себе». Її «кінцевим споживачем» є людина, яка в той же час є основним творцем культури.

Сфера культури вбирає в себе і реагує на зовнішні фактори, умови життя людей, соціально-економічні обставини і через це втілюється в людській практиці, реалізуючи інтереси, прагнення людей до кращих форм організації життя [52, с.6]. Культурні інституції, або установи культури, як суб'єкти соціокультурного середовища, перебувають у постійній взаємодії з нею, враховують коливання у запитах, перевагах населення та зміни його платоспроможності. Вони регулюють характер, види та форми своєї діяльності, виступаючи одночасно і виробником, і розповсюджувачем широкого асортименту дозвіллевих, освітніх, інформаційних, публіцистичних, розважальних, рекреаційних, ігрових та івент-програм.

Створення рівних можливостей у задоволенні культурних потреб людей – це головне завдання культурної політики держави. Саме тому на державному рівні створюються й фінансуються комунальні заклади сфери культури.

Перші комунальні заклади сфери культури почали створюватися в різних країнах (європейської цивілізації) у ХІХ столітті, коли відбувався значний розвиток міських територій та народжувалася потреба у культурних послугах та розвагах для населення [54, с.45].

Одним з найбільш відомих прикладів першого комунального закладу сфери культури є Британський музей, який був заснований у 1753 році у Лондоні. Він був створений на базі колекції Ганса Слоуна, який передав свої зібрання в національну власність.

У США першим комунальним закладом сфери культури була публічна бібліотека у місті Пітсбург, яка була заснована в 1810 році.

У країнах Європи перші комунальні заклади сфери культури з'явилися вже у середині XIX століття, коли стали популярними міські будинки культури, музеї, бібліотеки та інші заклади.

Створення комунальних закладів сфери культури було пов'язане зі зростанням міського населення та збільшенням потреб у культурних послугах та розвагах для населення. Також, створення таких закладів допомагало підвищувати культурний рівень населення та зміцнювати національну ідентичність [50].

Історія створення комунальних закладів сфери культури в Україні налічує більше століття. Перші такі заклади з'явилися в кінці XIX століття та на початку XX століття. Так, у 1898 році у Львові було відкрито Політехнічний музей, який став першим комунальним музеєм в Україні. У 1900 році відбулося відкриття Львівської народної бібліотеки, яка також стала комунальним закладом. У 1903 році в Києві відкрився Київський музей народної творчості, що став першим у своєму роді музеєм на території України.

У 1920-х роках у складі новостворених Радянських України було створено систему культурно-освітніх закладів, до яких належали бібліотеки, музеї, театри, клуби, дитячі та юнацькі організації. Важливим етапом у створенні комунальних закладів стала ухвала про Державний фонд культури Української РСР в 1932 році. Фонд забезпечував фінансування національних культурних проектів та закладів.

З 1940-х до 1980-х років в Україні збільшилась кількість комунальних закладів сфери культури. Були засновані нові театри (саме у цей період був створений драматичний театр у Рівному (1939 р.), який сьогодні має статус академічного та Рівненський обласний театр ляльок (1975 р.)), музеї (у тому числі й Рівненський краєзнавчий музей (1940р.)), бібліотеки (у лютому 1940-го року розпочала свою діяльність обласна бібліотека міста Рівне), клуби (більшість палаців культури міста Рівне також створено у цей період – ПДМ – у 1940 р., Міський будинок культури міста Рівного засновано у 1955 р., МБК

«Текстильник» функціонує з 1978 р.). Особливої уваги тогочасним керівництвом було приділено розвитку культури в сільській місцевості. Багато закладів культури Рівненщини, що діють й донині, створено саме у 1960-1980-х роках [51].

Із проголошенням суверенітету політика України у сфері культури у дечому продовжила традиції попередників. Перш за усе це стосується управлінських аспектів та організаційних підходів. Позитивним, є факт створення нових комунальних закладів у сфері культури – музеїв, театрів, бібліотек, галерей, мистецьких центрів, молодіжних та дитячих центрів. Приміром, у 1991 р., у Києві було відкрито Національний музей українського декоративного мистецтва, який став першим новим музеєм після отримання Україною незалежності. У 1993 р. створено Національну художню галерею України, яка сьогодні є одним з найбільших музеїв мистецтва на теренах країни. У цей період розпочали свою діяльність Київський театр оперети, Львівський драматичний театр ім. Леся Курбаса, Одеський театр опери та балету, театр «Дивоцвіт» у Львові та інші [24].

У 2000-х роках було створено багато нових культурних закладів, зокрема, Культурний центр «Мистецький арсенал» у Києві, Мистецький центр «Дзига» у Львові, Харківський музей мистецтв та інші.

Вивчаючи чинну законодавчу базу, зокрема Закони України «Про культуру» [3], «Про театри й театральну справу» [5], «Про бібліотеки й бібліотечну справу» [2] тощо, а саме у перших розділах «Загальні положення», ми знаходимо визначення, які ототожнюють комунальні заклади сфери культури із «базовою мережею закладів культури» та із «комплексом організацій державної й муніципальної форм власності, діяльність яких спрямована на забезпечення умов творчого й інтелектуального розвитку особистості, а також на забезпечення збереження (примноження) й використання культурних досягнень прашурів.

Відповідно до чинного законодавства, що регулює діяльність у сфері культури, можемо стверджувати, що на теренах країни сформовано цілісну

мережу закладів культури [6, с.5]. Тобто комплекс установ, закладів й організацій державної (комунальної) форми власності, метою діяльності яких є створення національного культурного продукту й національного культурного простору, забезпечення умов доступності до національного культурного надбання та реалізація прав громадян України у сфері культури.

Забезпечуючи права і свободи у сфері культури, держава гарантує усім громадянам:

- свободу творчості;
- можливість вільного вибору виду діяльності, а також засобів й сфер реалізації творчих здібностей, власного творчого потенціалу й право самостійного розпорядження створеним «культурним продуктом»;
- здійснення власної реалізації продукту творчої діяльності без посередників;
- рівні можливості доступу до базових закладів культури шляхом створення й фінансування комунальних закладів культури;
- створювати й реалізовувати бізнес-проекти у сфері культури;
- права на об'єднання за інтересами (у національно-культурні товариства, творчі спілки та інші організації культурного спрямування);
- право на розвиток й збереження культурної самобутності народу;
- захищаючи права інтелектуальної власності, у тому числі авторські та суміжні права;
- право на здобуття спеціальної освіти у сфері культури (у тому числі й культурно-мистецької освіти) на безоплатній основі – за кошт державного замовлення [24].

Статтею 9 Закону України «Про культуру» виокремлено обмеженість прав створення комунальних закладів сфери культури. Таким правом наділені центральні органи виконавчої влади (приміром профільні Міністерства й відомства), органи виконавчої влади (приміром місцеві райдерж- та облдержадміністрації, а також місцеві органи виконавчої влади), органи

місцевого самоврядування (територіальна громада; сільська, селищна та міська ради) [3].

У статті 9 третьої частини зазначеного Закону наведено класифікаційний перелік комунальних закладів сфери культури із чітким визначенням й найменуваннями (концертні організації, театри, філармонії, музеї, видавництва, заклади культури клубного типу, заповідники, художні галереї, парки культури та відпочину, школи естетичного виховання (музичні та художні напрямки), цирку, культурно-просвітницькі центри, кіностудії, культурно-інформаційні центри та бібліотеки [3].

Вивчаючи доробки науковців, предметом дослідження обрано сферу культури, знаходимо класифікаційний розподіл закладів сфери культури.

Більшість дослідників притримуються позиції, що була оприлюднена у 70-х роках минулого століття. Згідно цього класифікаційного розподілу усі заклади сфери культури поділяються на:

1) культурно-просвітницькі (клубні установи, музеї, бібліотеки, парки культури та відпочину, виставкові заклади, школи естетичного виховання, зоологічні парки, книжкові палати);

2) мистецькі (кінотеатри, театри, філармонії, теле- і радіостудії, концертні організації, цирку, професійні мистецькі колективи).

Новаторським можемо визнати класифікаційний підхід, що запропоновано вітчизняною дослідницею Н. Моштаковою. У його основу покладено 12 функціональних ознак, що характеризують сучасні заклади сфери культури:

1) за масовістю відвідування (індивідуальні, масові, групові);

2) за формою власності (державні, приватні, комунальні);

3) за поведінкою відвідувачів (пасивна або активна діяльність відвідувачів);

4) за періодичністю діяльності (сезонні організації та організації безперервного циклу);

- 5) за регулярністю користування (періодичного, епізодичного й повсякденного користування);
- 6) за цільовим призначенням (музеї, театри, бібліотеки, клубні заклади тощо, тобто заклади які мають конкретне цільове призначення);
- 7) за віком відвідувачів (юнацькі, дитячі, дорослі, універсальні);
- 8) за способом покриття вартості послуг (платні та безоплатні);
- 9) за адміністративно-територіальним статусом (національні, районні, державні, обласні та місцеві, у тому числі міські, сільські і селищні);
- 10) за джерелами фінансування;
- 11) за доступністю споживання (загальнодоступні, елітні та спеціалізовані);
- 12) за ступенем стаціонарної мобільності (мобільні, частково мобільні та не мобільні) [45, с.15].

Наведена класифікація є спірною, тому ми лише частково погоджуємось із позицією Н. Моштакової, а у пунктах 4, 5 та 12 маємо деякі критичні зауваження. Приміром, комунальні заклади не можуть бути «сезонними» або закладами «повсякденного користування» [45, с.16].

Державна політика України у сфері культури дотримується обраних, від часу проголошення незалежності країни, векторів «доступності культурного надбання» й «забезпечення цілісності культурного простору». Тому одним із завдань комунальних закладів сфери культури є забезпечення доступності культурних послуг для всіх мешканців (населеного пункту та гостей, у тому числі громадян інших країн) не залежно від рівня їх доходу, соціального статусу й віку [31, с.70]. Це особливо важливо для людей з низькими доходами та осіб з обмеженими можливостями. Комунальні заклади сфери культури забезпечують доступ до культурних подій та послуг за помірними цінами та створюють умови для інтеграції різних соціальних груп.

Доступність, як один із базових принципів діяльності усіх комунальних закладів, є важливою складовою соціокультурної практики у XXI ст. Сьогодні, як і у минулому столітті, комунальні заклади забезпечують доступ до

культурних послуг та подій, сприяють розвитку різних видів мистецтва та культурних традицій. Крім того, комунальні заклади сфери культури сприяють розвитку різних видів мистецтва та культурних традицій. Зокрема, забезпечуючи розвиток аматорського мистецтва, здійснюючи підтримку місцевих митців (художників, танцюристів, музикантів) й організовуючи різноманітні масові івенти (виставки, концерти, творчі звіти й зустрічі, театральні вистави та інші культурні події). Це сприяє розвитку творчих здібностей молодшої частини соціуму та збагачує соціокультурний простір міста.

Для ефективної діяльності комунальних закладів сфери культури необхідно визначити принципи, на яких вони базуються.

Першим принципом діяльності комунальних закладів сфери культури є доступність. Комунальні заклади мають забезпечувати доступ до культурних послуг та подій для всіх мешканців міста, незалежно від їх соціального статусу, віку та фізичних можливостей. Для цього необхідно створювати доступні ціни на культурні послуги та події, а також забезпечувати доступність для осіб з обмеженими можливостями [29, с.106].

Другий принцип – якість. Комунальні заклади мають забезпечувати високу якість культурних послуг та подій. Це означає, що вони повинні мати висококваліфікованих фахівців, які забезпечують високий рівень організації та проведення культурних заходів, а також забезпечують високу якість культурних послуг.

Третім принципом, на нашу думку є інноваційність. Комунальні заклади мають створювати нові та цікаві форми культурних послуг та подій, що відповідають сучасним вимогам та потребам мешканців міста. Це означає, що комунальні заклади мають використовувати нові технології та інноваційні підходи до організації культурних заходів та послуг [29, с.106].

Четвертим принципом слід визнати партнерство. Комунальні заклади мають співпрацювати з іншими інституціями, організаціями та громадськими організаціями для забезпечення ефективної діяльності та реалізації спільних

проектів. Це означає, що комунальні заклади повинні мати розвинуту мережу партнерів та співробітників, які забезпечують ефективну роботу та взаємодію з іншими інституціями.

Отже, сфера культури є невід'ємною складовою життєдіяльності соціуму. Вона є важливим чинником формування національної та міжнародної ідентичності, оскільки культурні продукти можуть відображати унікальні аспекти традицій, історії та цінностей певної країни або регіону.

У наукових колах сьогодні відсутня єдина позиція щодо визначення сутності поняття «сфера культури», проте більшість дослідників розглядають її крізь призму системності – як сукупність організацій, предметом діяльності яких, є культурний продукт. Основне призначення якого полягає у створенні умов для збереження національних традицій й культурної спадщини, а також сприяння духовному розвитку населення у відповідності до його запитів й запитів суспільства.

Державна політика України у сфері культури дотримується встановлених, від часу проголошення незалежності країни, векторів «забезпечення цілісності культурного простору» й «доступності культурного надбання». Гарантія прав рівного доступу до культурних надбань й забезпечення умов реалізації творчих здібностей кожного громадянина України, здійснюється шляхом створення, організації управління й фінансування комунальних закладів у сфері культури. Головним завданням яких є забезпечення доступності культурних послуг для всіх громадян незалежно від рівня їх доходу, соціального статусу й віку [81, с.12].

Історія створення комунальних закладів сфери культури в Україні налічує більше століття. На теренах міста Рівне, переважна більшість комунальних закладів сфери культури створена у 40-х – 80-х роках минулого століття. У період проголошення державної незалежності, переважна більшість закладів міста Рівне була модернізована й реконструйована, а їх діяльність є базовим стрижнем формування культурного простору обласного центру у XXI ст. Вони створюють умови для розвитку культурного туризму та

привертають до міста туристів з усього світу. Крім того, вони сприяють формуванню ідентичності міста та нації, збереженню культурної спадщини та розвитку місцевої культури [26].

Основні принципи діяльності комунальних закладів сфери культури полягають у забезпеченні доступності, якості, інноваційності та партнерства. Ці принципи допомагають забезпечити ефективну діяльність комунальних закладів та забезпечити доступ до культурних послуг та подій для всіх мешканців та гостей міста.

1.2 Комунальні заклади сфери культури міста Рівне

Місто Рівне, що розташоване у північно-західній частині України, отримало статус обласного центру у 1939 році, відтоді й походить динамічна історія його розвитку як культурного центру. Як зазначалося, у 40-х роках минулого століття, рішенням державних органів було створено більшість комунальних закладів сфери культури, які успішно функціонують донині. Це і культурно-просвітницькі (краєзнавчий музей, наукова бібліотека, заклади культури клубного типу, парк культури та відпочинку, зоологічний парк, школи естетичного виховання для дітей та молоді системи позашкільної освіти), і мистецькі (ляльковий театр) установи культури, які у XXI ст. є «візитівкою» Рівного як культурного осередку [25].

Почнемо вивчення питання із культурно-просвітницьких закладів.

Комунальний заклад «Рівненський обласний краєзнавчий музей» є одним з найбільших музеїв на Заході України. Музей був заснований у 1923 році і є одним з найстаріших краєзнавчих музеїв в Україні. У 1937 р. був переведений у статус «комунального закладу», тим самим перебував під «фінансовою опікою», що дала можливість збільшити обсяги наукових досліджень, зібрати унікальну колекцію стародруків, ікон, скульптур та інших предметів антикваріату у довоєнний період (до 1940 р.). Зусиллями наукових

співробітників музею створено, зібрано, збережено, реставровано понад 150 тисяч музейних експонатів. Наразі почався період їх оцифрування [23].

Сьогодні у музеї можна ознайомитися з історією та культурою Рівненщини, зокрема з історією міста Рівне та його околиць, народними звичаями, ремеслами та промислами, археологічними знахідками та іншими красзнавчими цікавинками. У закладі працює також відділ природознавства, де можна ознайомитися з флорою та фауною Рівненської області, а також дізнатися про геологію та метеорологію регіону. Крім постійних експозицій, у музеї проводяться тимчасові виставки та культурно-освітні заходи для дітей та дорослих.

До послуг музею входять:

- екскурсії. Музей пропонує тематичні екскурсії для школярів, студентів, дорослих та груп туристів, а саме: «Історія Рівного», «Історія козацтва на Рівненщині», «Етнографія Рівненщини», «Війна та революція на Рівненщині», «Подорож у часі», нічна екскурсія «У гостях у князя Любомирського» та інші. У ході проведення яких відвідувачі зможуть дізнатись більше про історію Рівного та Рівненської області, про культуру та традиції місцевих жителів та про різні історичні події;
- онлайн-експозиції, які можна переглянути на сайті музею. Цей формат особливо зручний для людей, які не мають можливості відвідати музей особисто;
- музейні заходи. Співробітники музею організують різноманітні заходи, такі як музейні гостини, фестивалі, презентації, майстер-класи, науково-практичні конференції, виставки і таке інше;
- науково-дослідна робота. Наукові співробітники музею, що виконують науково-дослідну функцію збирають, систематизують, оцифрують артефакти й музейні експонати, публікують наукові статті та надають наукові консультації. До науково-дослідної роботи музею слід

віднести й організацію і проведення науково-практичних конференцій й видання наукових збірок [23].

Рівненський обласний краєзнавчий музей є активним видавцем різноманітних видань, присвячених історії та культурі Рівного та Рівненської області. До найвідоміших видань музею входять:

- «Краєзнавчі записки» - це науковий збірник, присвячений історії, культурі та етнографії Рівненської області. Збірник виходить з 1995 року і містить статті науковців та краєзнавців про різні аспекти історії та культури області;
- «Рівненський краєзнавчий альманах» - це збірник матеріалів про історію та культуру Рівного та Рівненської області, який виходить з 2004 року. В альманасу публікуються наукові статті, спогади, документи та фотографії, які дають змогу краще пізнати історію та культуру області;
- «Матеріали до історії міст і сіл Рівненської області» - це збірник матеріалів про історію конкретних населених пунктів Рівненської області. Видання містить історичні документи, статті та фотографії, які допомагають краще розуміти історію окремих населених пунктів області;
- «Календар Рівненщини» - це щорічний календар, який містить фотографії та історичні матеріали про Рівненську область. Календар створюється з метою популяризації історії та культури області серед місцевого населення [23].

Усі видання можна придбати в музеї або використовуючи онлайн-ресурс.

Рівненський обласний краєзнавчий музей пропонує низку унікальних послуг, що можуть зацікавити різні категорії відвідувачів. Приміром:

- архівні послуги (тобто послуги з архівного зберігання документів, фотографій та інших матеріалів, що стосуються історії та подій Рівненської області);

– розробка та проведення експертної оцінки антикваріату. У музеї працюють спеціалісти, які можуть надавати таку послугу. Це може бути корисно для людей, які хочуть продати або придбати антикварні речі та мають потребу у професійній оцінці їх цінності;

– видача копій документів та фотографій. Музей може видавати копії документів та фотографій зі свого архіву, що стосуються історії Рівненщини. Це може бути корисно для наукових робіт, викладачів, студентів та інших людей, які цікавляться історією регіону.

Ці унікальні послуги роблять Рівненський обласний краєзнавчий музей не лише місцем для ознайомлення з історією та культурою Рівненщини, але й важливим центром зберігання та дослідження історичних та культурних цінностей регіону.

Комунальне підприємство «Міське об'єднання парків культури та відпочинку» розташоване у центрі міста. Заклав паркову зону у цій частині міста наприкінці XVIII ст. князь Любомирський. Відтоді парк став місцем для відпочинку, спочатку для обмеженого кола осіб, а через півтора століття і для усього населення міста.

Сьогодні парк культури і відпочинку має статус пам'ятника садово-паркового мистецтва загальнодержавного значення. У парку на обліку налічується понад 4,5 тис. дерев та 11,5 тис. кущів, із яких є унікальні ботанічні екземпляри [9].

Уся територія парку умовно поділена на п'ять зон: це зони тихого та активного відпочинку, спортивний й дитячий сектори та зона видовищних споруд, у тому числі «дозвіллева родзинка Рівного» – «Таємничі підземелля» [25].

Комунальний заклад практично безперервно (враховуючи комендантські обмеження) надає комплекс послуг та зручностей для відвідувачів, а саме:

– простір для різноманітних видів відпочинку на свіжому повітрі. Є пішохідні доріжки, велосипедні доріжки, майданчики та спортивні споруди для баскетболу, тенісу та інших видів спорту. У літній період працюють фонтани –

«Дюймовочка», «Богатир», каскад паркових фонтанів. Їх щорічний запуск – святкова подія для жителів й гостей міста;

– спеціальні місця для пікніка, де відвідувачі можуть відпочити та насолодитися їжею з родиною та друзями;

– гастрономічні зони, зони де розміщено заклади громадського харчування, у яких відвідувачі можуть відновити сили, провести час і насолодитися їжею та напоями;

– зона атракціонів (великих й малих форм), переважна більшість яких – «радянські атракціони», проте є й нові, а також «сезонні» приміром надувні гірки, батуту, кімната кривих дзеркал тощо;

– відкритий майданчик – літня естрада, реконструкція якої відбулась у 2015 р., у якої сцена оснащена сучасним технічним обладнанням та зручними місцями для відвідувачів;

– культурні події – у парку упродовж року проводяться культурні й дозвіллеві заходи та фестивалі, такі як квест-програми, розважальні програми для дітей, тематичні свята, концерти, театральні вистави та виставки [9].

На околиці міста, на ділянці понад 11 га, сьогодні функціонує *Комунальний заклад «Рівненський зоологічний парк загальнодержавного значення»*. Історія закладу бере свій початок з 80-х років минулого століття. Упродовж 10 років, початкового етапу становлення, зоологічний парк розбудовувався як структурний підрозділ «Міського об'єднання парків культури та відпочинку». 1992 рік – рік офіційної реєстрації як окремої юридичної особи. Активна робота по розбудові зоологічного парку працівників, адміністрації закладу та місцевої громади була помічена на вищому державному рівні і у 1998 р. Рівненському зоологічному парку указом Президента України присвоєно статус «Об'єкт загальнодержавного значення» (№ 1341/98), а територія – визнана об'єктом Природно-заповідного фонду країни [19].

Сьогодні зоопарк є не лише дозвіллевою, а й освітньою і науковою установою. Адже територія зоологічного парку у повній мірі адаптована для

відпочинку усією сім'єю на природі – обладнані спеціальні місця для пікніків, фотозони, є зона розваг й атракціонів (сезонно діє дитячий «Мотузковий парк»). Парк є улюбленим місцем для відпочинку сімей з дітьми, дитячих та шкільних установ, адже співробітники парку використовують, як базові так і інноваційні дозвілльєві форми (свята, квест-програми, фестивалі, конкурси, показові годівлі тварин, тематичні заходи й тематичні дні, приміром «День черепах» тощо). Освітня функція реалізується через пропагування природничих знань шляхом надання інформації у доступному форматі про кожен тваринку зоологічного парку. При парку створено дитячо-підлітковий гурток натуралістів. Наукова функція зоопарку полягає у відтворенні й збереженні рідкісних видів тварин й птахів. Зокрема, зусиллями наукових співробітників зоологічного парку створено «Український центр реабілітації рукокрилих» [19].

Як просвітницькі, так і дозвілльєві функції виконує Централізована бібліотечна система міста Рівного до складу якої входять три бібліотеки та дев'ять бібліотек-філіалів. Усі вони мають статус юридичних осіб та є комунальними закладами сфери культури обласного центру. Почнемо розгляд із обласної книгозбірні – Комунального закладу «Рівненської обласної універсальної наукової бібліотеки» (РОУНБ), що заснована у 40-му році минулого століття. Від початку створення фонд книгозбірні поповнювався за рахунок конфіскованих приватних бібліотек князів Любомирських, вчителів гімназії та бібліотек освітніх закладів, що функціонували у місті й до 1940-го року припинили свою діяльність. Щороку фонди книгозбірні поповнювались й сьогодні обласна бібліотека надає доступу до великої колекції книг, періодичних видань та інших матеріалів як у друкованому, так і в цифровому форматі [15].

Мета діяльності, Рівненської обласної універсальної наукової бібліотеки, від початку її створення є практично не змінною – надання рівних можливостей доступу до інформації.

На відміну від мети, функції бібліотеки, упродовж її історії створення змінювалися. Якщо ще 20 років тому основною функцією була просвітницько-

інформаційна функція, то сьогодні це просвітницько-дозвіллева. У ХХІ ст. РОУНБ окрім базових послуг: читального залу й абонементу, підбору інформації за каталогом та надання інших інформаційних послуг (створення бібліотечних дайджестів, інформаційних бюлетенів тощо) щорічно збільшується й урізноманітнюється структура дозвіллевих форм. Так сьогодні при обласній бібліотеці успішно функціонує: клуб «Майстриня»; «Англomовний клуб»; школа цифрової грамотності; е-проект «Pro. Читання»; «Аудіобібліотека»; «Мобільна бібліотека» – це і електронна доставка документів і доставка додому літератури для читачів похилого віку; «Кімната для читання»; щотижневі віртуальні бібліотечні огляди; «Експурсійні програми», у тому числі й віртуальні екскурсії такі як «Онлайн-гід екскурсійними маршрутами Рівного», ряд інклюзивних проєктів таких як «Окуляр» та «Читаю без обмежень» і т.і. [15].

Обласна бібліотека Рівного є науковою установою, адже є її співробітники є активними учасниками й організаторами наукових конференцій, круглих столів, бібліотечних семінарів. Щороку за матеріалами наукових зустрічей виходить друком наукова збірка. Доброю традицією є видання анотованого каталогу видань «Книга Рівненщини».

Окрім обласної, до централізованої бібліотечної системи міста Рівне увійшли 2 бібліотеки – КЗ «Центральна міська бібліотека» (рік заснування – 1947), КЗ «Центральна дитяча бібліотека» (рік заснування – 1973) та 9 бібліотек-філіалів (по вул. Залізнична 6 функціонує з 1959 р.; по вул. Соборна, 416-а функціонує з 1953 р.; по вул. Олексинська, 12-в, функціонує з 1954р.; по вул. Тиннівська, 63 функціонує з 1958 р.; по вул. Чорновола, 101-е функціонує з 1963 р.; по вул. вул. Кастуся Калиновського, 3-а функціонує з 1970 р.; вул. С. Бандери, 9-а, та по вул. Василя Червонія, 67 обидві функціонують з 1973 р.; філіал у смт. Квасилів, по вул. Б. Хмельницького, 2, що функціонує з 1969 р.). Філіали не є спеціалізованими установами і обслуговують усі категорії користувачів [25].

Централізована бібліотечна система міста має на меті підтримувати освіту та наукові дослідження, розвивати інтелектуальну допитливість та прагнення до самоосвіти населення упродовж усього життя, а також сприяти громадянській активності та культурній обізнаності надаючи рівні можливості доступу до своїх фондів усім жителям й гостям міста.

Просвітницькими закладами є заклади культури клубного типу. На теренах міста вже понад півстоліття успішно функціонують комунальний заклад «Міський будинок культури», комунальний заклад «Рівненський палац дітей та молоді» та комунальний заклад «Міський палац культури «Текстильник».

Історія клубної діяльності міста бере свій початок із 1955р. – року створення *Міського будинку культури* м. Рівного. Слід зазначити, що від початку заснування основним призначенням клубного закладу було використання приміщення як кіно-концентрої зали. Поступово, із появою професійного художнього керівника, робота будинку культури почала розвиватися у напрямку організації дозвілля – розпочався період становлення аматорської творчості міста. Сьогодні Міський будинок культури Рівного є культурним осередком, у якому функціонує понад 20 аматорських колективів хореографічного (ЗА «Джерельце», ЗА «Перлінка», ЗА «Полісяночка», ЗА «Етика» та ін.; також функціонує єдиний у місті ансамбль танцю, що має почесне звання «Заслужений» – мова йде про ансамбль «Полісянка») та музичного жанрів (хор «Верес», хор «Патріот», хор «Лукаш», НА «Наспів», НА «Лісова пісня», тріо «Срібна терція», ЗА «Фантазія», ЗА «Кольорові ноти», НА «Ярина», НА «Цвіт папороті» та ін.). Успішно працює Народна студія декоративно-ужиткового мистецтва, Народна аматорська фотостудія «Простір-Фото», народна «Відеостудія MediaLab». Усі вони є самостійними аматорськими об'єднаннями, що надають можливість усім бажаючим розвинути свої творчі здібності й результативно організувати своє дозвілля. Творчі колективи Міського будинку культури міста Рівне займають важливу роль у соціокультурних практиках міста. Вони забезпечують проведення

високоякісних культурно-мистецьких заходів, розвивають таланти та творчість молоді, сприяють соціальній інтеграції та зближенню громади [18].

Окрім зазначених аматорських й клубних об'єднань МБК є осередком проведення різноманітних арт-проектів. Мова йде про концерти, мистецькі зустрічі, вистави, виставки (у тому числі й постійно діючі) і т.і.

Історія створення *Комунального закладу Міського Палацу культури «Текстильник»* розпочинається з 1959 року, коли було ухвалено рішення про будівництво культурно-освітнього закладу для трудових колективів ткацької промисловості. У 1961 р. відкрився новий Палац культури, який став місцем зустрічей та організації проведення дозвілля для дітей та молоді.

За понад сорокап'ятирічну діяльність значно розширились види й напрямки культурно-просвітницької роботи клубного закладу. Так, за даними, що оприлюднені на офіційному сайті палацу, на його базі успішно функціонують понад 30 аматорських різножанрових формувань:

– хореографічні колективи «Флеш», «Лада», «Едельвейс», «Діалог», «Ладоньки», «Кралечка», «Why not», «Dia-dance», «Start point», «X-Dance TEAM», «Скайлайнер», «Алекса спорт Данс», «Барви Лади»;

– музичні та вокальні колективи: оркестри «Мегаполіс», «Бревіс» та духовий оркестр під керівництвом Н.Подганюк, хор «Горинь», хор «Dar & B», тріо «Либідь», ансамблі «Гарієтта», «Гелікон», «Man-Gust», «Con Amore» та «Мерікон»;

– театральні студії: молодіжний театр А.Гаврюшенко, театр живих скульптур «Галатея», театр козацьких єдиноборств «Роксоланія»;

– клубні об'єднання: «КВН м. Рівного», «Рок-гурт «АРОМА», «Ансамбль сучасного танцю «Start point», «Ансамбль танцю DIA-МАМИ», Студія «IndiUk»records» [22].

Робота усіх аматорських та клубних об'єднань під керівництвом спеціалістів – художніх керівників, спрямована на розвиток й активізацію змістовного дозвілля різних верств населення міста, розкриття його творчого потенціалу і здібностей.

Діяльність КЗ «Міського Палацу культури «Текстильник»» відбувається не лише у площині створення творчого продукту, а і у площині його демонстрації. Адже у палаці культури є дві глядацьки зали (велика і мала зали на 700 і 200 глядацьких місць відповідно) [22]. Практично щодня у палаці відбуваються культурно-масові події – вистави, спектаклі, концерти, фестивалі, мистецькі конкурси, розважальні, патріотичні, благодійні й авторські культурні заходи та мистецькі проекти.

Комунальний заклад «Палац дітей та молоді» є першим закладом клубного типу міста, адже рішення про його створення було прийнято понад 80 років тому – у 1940 р. Відтоді заклад змінив декілька офіційних назв «Палац піонерів та жовтеньят» (1940-1970 рр.), «Палац піонерів та школярів» (1970-1990 рр.) та «Палац дітей та молоді» (з 1990 донині) водночас не змінив напрямку своєї діяльності, адже упродовж усього історичного розвитку є віддзеркаленням ідейної спрямованості, що практично реалізована соціокультурними методами [20].

Наразі ПДМ спеціалізується на естетичному розвитку підростаючого покоління шляхом надання можливості усім бажаючим відвідувати різнопланові гуртки, а саме:

- школу бізнесу, створена на «вимогу часу», адже налає можливість підростаючому поколінню отримати знання у сфері економіки та бізнесу. Вихованці школи, у адаптованій для сприйняття у підлітковому віці формі, вивчають профільні предмети економічного спрямування – основи економічної теорії, підприємництва, маркетингу, менеджменту, бухгалтерського обліку та правового забезпечення. Отримані знання, дають можливість підростаючому поколінню обрати відповідний фах, реалізувати власні бізнес-ідеї й бути конкурентоспроможними й соціально-активними суб'єктами з-поміж молодого покоління міста;
- школу інформатики. Вона є допрофесійною ланкою позашкільної освіти, що заснована з метою підготовки майбутніх ІТ-фахівців за

такими профільними спеціалізаціями як: «Мультимедійні технології», «Основи програмування (C++)», «Основи Web-технологій» та «Основи алгоритмізації та програмування (Pascal)». Школа дає не лише теоретичні - базові, а й практичні знання. Учні мають можливість отримати практичні навички роботи зі спеціальним програмним забезпеченням, і як результат – базу спеціалізованих знань про сучасні інформаційні технології та розуміння особливостей інформаційних процесів;

- школу сучасної хореографії, що функціонує з 1994 р. під керівництвом Н. Сторожук, є однією із найбільш титулованих хореографічних студій міста – «Брендом Рівненщини». Керівником, у процесі роботи, підібрано й адаптовано освітні системи, які результативно працюють не один десяток років. Свідчення цього є високі результати участі вихованців школи на престижних мистецьких фестивалях й хореографічних конкурсах;
- школу образотворчого мистецтва, яка працює за такими напрямками як «батік», «деревообробка», «соломоплетіння», «кераміка», «вишивка», «образотворче мистецтво». Навчання на перерахованих спеціальностях, відбувається у теоретичній та практичній площині. Курс навчання розрахований так, щоб вихованці школи змогли опанувати ремесло, розкрити власний мистецький талант і можливо, знайти «своє місце» у соціумі;
- спортивно-естетичні школи (школу спортивного танцю, школу художньої гімнастики, кінно-спортивну школу, школу інтелектуальних видів спорту – го, шахи, сьоги, шашки);
- спеціалізовані (профільні) школи: естрадного мистецтва, народного танцю, хорову студію «Рівненські дзвіночки», екологічний й етнокультурний центри, театр-студію «Маленький принц»; різноманітні клуби та об'єднання [20].

Наразі ПДМ є тим закладом який «виховує таланти», адже сумлінна, віддана й багаторічна праця колективу фахівців позитивно вплинула на формування соціуму використовуючи соціокультурні методи й засоби виховання молодого покоління.

Музична освіта міста (початкового із чотириступеневого етапу) представлена двома школами – *Комунальний заклад «Рівненська дитяча музична школа № 1»* (вул. 16 Липня, 22) [10] та *Комунальний заклад «Рівненська дитяча музична школа №2»* (вул. Покровська 13-а) [12].

Перша музична школа розпочала свою роботу у 1939 р. під керівництвом Л. Штіф. Ретельний відбір педагогів, яких можна поправу назвати ентузіастами-сподвижниками, з перших років роботи, передавали музичні знання й формували музичну культуру краю. Із здобуттям незалежності школа продовжила свою роботу у статусі «комунального закладу» практично не змінюючи формат своєї роботи. Нині початкову музичну освіту здобувають усі бажані діти (за згодою батьків) навчаючись на фортепіанному відділі, відділі народних інструментів, відділі духових інструментів, вокальному відділі. Наразі музична школа №1 є методичним центром, організатором музичних фестивалів й активним учасником мистецького життя міста та країни [10].

Близько півсторіччя тому, у 1974 р., заснована друга музична школа у м. Рівне. Відповідаючи «вимогам й споживацьким запитам», сьогодні друга музична школа надає базову освіту близько тисячі вихованцям. Робота школи здійснюється у фортепіанному відділі, відділі струнно-смичкових інструментів, відділі народних інструментів, відділі духових та ударних інструментів, відділі сольного та хорового співу, відділі сучасної хореографії [12].

Класичний та інноваційні підходи до музичної освіти (початкової ланки – рівень музичних шкіл), що передаються від покоління до покоління педагогів вже понад вісім десятків років, дали значні «плоди» – вихованці музичних шкіл є лауреатами та степендіатами обласних, всеукраїнських та міжнародних музичних конкурсів.

Суттєвий відсоток вихованців пов'язали своє життя із мистецтвом – обравши професію музиканта, музичного педагога.

Ще одним комунальним закладом, який працює на рівні початкової мистецької освіти є художня школа. *Комунальний заклад «Рівненська дитяча художня школа імені А.І.Мартиненка»* функціонує у місті Рівне із 1959 року відтоді надає освітні послуги на безоплатній основі. Наразі заклад проводить навчально-виховну, виставкову, пленерну, просвітницьку й методичну роботу [13].

Основні завдання Рівненської дитячої художньої школи зводяться до трьох основних блоків:

1. виховний процес (естетичне виховання учнів школи у душі власної гідності, людських прав і свобод та патріотизму);
2. професійно-творчий процес (залучення до навчання талановитих й обдарованих дітей (підлітків) та створення умов для їх професійного розвитку й самовизначення у творчій атмосфері. Школа гарантує безпечні умови для навчання й розвитку, а також участь мистецьких конкурсах олімпіадах, оглядах, виставках, пленерах тощо усіх вихованців);
3. методичний (розробка методичних рекомендації щодо застосування базових й інноваційних прийомів у мистецькій педагогічній сфері. Формування й забезпечення реалізації власних традицій освітнього процесу) [13].

Театральне мистецтво краю розвивають два професійні театри – Державний обласний драматичний театр та Академічний театр ляльок. Останній є комунальним закладом, який у 2025-му році буде святкувати своє п'ятдесятиріччя з дня створення (16 жовтня 1975 р.) [17].

Сьогодні, Комунальний заклад «Рівненський академічний обласний театр ляльок» РОР має значні здобутки:

- у репертуарній політиці (наразі театральний сезон включає понад 20 вистав, що створені за мотивами кращих вітчизняних і зарубіжних художніх творів);
- створенні костюмів й виготовленні ляльок, адже усі вони виготовляються штатними фахівцями – костюмерами у театральному цеху театру;
- акторській майстерності – у театральній трупі працюють досвідчені актори, з яких А. Черуха нагороджена відзнакою «Заслужений артист України». Професійні актори передають досвід молодому поколінню – при театрі створена аматорська театральна студія вихованці якої залучаються у театральні постановки й приймають участь у театральних конкурсах й мистецьких фестивалях;
- використовуються інноваційні форми роботи – арт-проекти, мистецькі й громадські молодіжні театральні проекти, діє творча лабораторія тощо [17].

Комунальний заклад «Рівненський академічний обласний театр ляльок» РОР можна визнати однією із «культурних візитівок» міста, адже його діяльність не обмежується лише роботою у будівлі театру. Обмінні гастролі й активна участь театального колективу у міжнародних й всеукраїнських театральних конкурсах популяризують місто підвищуючи його імідж як обласного центру [26].

Статус обласного центру місто Рівне отримало у 1939 році саме цей чинник, на нашу думку саме цей факт, відіграв значну роль у формуванні базової структури комунальних закладів сфери культури міста. Адже вивчаючи історію кожного комунального закладу ми звернули увагу на роки створення – більшість закладів розпочали свою діяльність у 1940-х роках [26]. З плином часу відбулись значні зміни у процесі функціонування закладів, що пов'язані із зміною ідеологічної систем, державного устрою, підходів до управління тощо. Водночас усі заклади «пережили» період становлення ринкових відносин в

Україні і сьогодні успішно поєднують виконання базових завдань й роботу у відповідності до «споживацьких запитів».

Управління діяльністю комунальних закладів сфери культури є важливим елементом забезпечення ефективної роботи цих закладів. Для досягнення цієї мети необхідно визначити принципи управління діяльністю комунальних закладів сфери культури.

Першим принципом управління є стратегічне планування. Комунальні заклади сфери культури повинні розробляти стратегічні плани, які визначають цілі та завдання, які необхідно досягти в майбутньому. Ці плани повинні бути розроблені з урахуванням потреб мешканців міста та потенційних змін у соціальному та економічному середовищі.

Другим принципом є фінансова стабільність. Комунальні заклади сфери культури повинні мати стабільне фінансування, яке забезпечує їхню ефективну роботу та розвиток. Для досягнення цього необхідно розробляти бюджетні плани та забезпечувати ефективне використання фінансових ресурсів.

Третім принципом є залучення та управління персоналом. Комунальні заклади сфери культури повинні мати висококваліфікований персонал, який забезпечує високу якість культурних послуг та подій. Для досягнення цього необхідно залучати та управляти персоналом з урахуванням їхніх професійних компетенцій та потреб [39, с.153].

Четвертим принципом є маркетинг та реклама. Комунальні заклади сфери культури повинні розробляти ефективні маркетингові стратегії та рекламні кампанії, які забезпечують привертання уваги мешканців міста до культурних послуг та подій. Це допомагає збільшити популярність та відвідуваність комунальних закладів сфери культури.

Наразі у місті функціонують понад 10 комунальних закладів сфери культури, які доцільно поділити на два блоки:

1. культурно-просвітницькі: КЗ «Рівненський обласний краєзнавчий музей», КЗ «Рівненський зоологічний парк загальнодержавного значення», КЗ «Рівненська обласна універсальна наукова бібліотека», КЗ «Центральна міська

бібліотека», КЗ «Центральна дитяча бібліотека», комунальний заклад «Міський будинок культури», КЗ «Рівненський палац дітей та молоді», КЗ «Міський палац культури «Текстильник», КЗ «Палац дітей та молоді», КЗ «Рівненська дитяча художня школа імені А.І.Мартиненка», КЗ «Рівненська дитяча музична школа № 1», КЗ «Рівненська дитяча музична школа №2» та Комунальне підприємство «Міське об'єднання парків культури та відпочинку»;

2. мистецькі: КЗ «Рівненський академічний обласний театр ляльок».

Діяльність зазначених комунальних закладів спрямована на культурно-естетичний розвиток населення міста шляхом активного залучення населення до збереження, популяризації й розвитку культурної спадщини й національних культурних традицій. Сьогодні комунальні заклади культури є важливим елементом соціальної і культурної життєдіяльності міста, а результати їх діяльності – «візитівкою» Рівного як культурного осередку.

2. Особливості функціонального управління закладами сфери культури міста Рівне

2.1 Використання загальних функцій менеджменту у процесі управління комунальними закладами сфери культури

Управління організацією сфери культури, не залежно від масштабів діяльності та форми власності, є процесом, а тому більшістю науковців розглядається крізь призму процесного підходу. Саме цей підхід дозволяє розглянути управління як взаємозв'язок функцій, що виконують працівники апарату управління. Основними, або загальним, є функції планування, організування, стимулювання та контролювання.

Діяльність будь – якої організації, що функціонує на ринку є плановою. Ураховуючи особливості функціонування комунальних закладів сфери культури, функція планування є особливо значущою, адже саме сфера культури має стратегічно-важливу місію – збереження й розвиток культурних надбань країни за для формування «зрілого і відповідальності суспільства».

Культура є ресурсом для особистого й суспільного розвитку. Тому розгалужена система соціально-культурних закладів, що забезпечують вільний й рівноправний доступ громадян до інформації й культурних надбань України, працює за рахунок державної підтримки. Кожна установа має свою мету, що встановлена профільним міністерством і зазначена в установчих документах. Так, метою роботи мережі публічних бібліотек є забезпечення вільного й рівноправного доступу усім бажаючим до інформації [14-15]. Музейні установи мають дещо інші мету – збереження культурно-історичних цінностей та культурної спадщини для майбутніх поколінь [23]. Установи клубного типу й філармонії працюють з метою популяризації й розвитку культурних (нематеріальних) надбань людства шляхом впровадження вільного впровадження творчої діяльності [16; 18; 20; 22].

На державному рівні затверджено пакет документів, що є основою для планування мова йде про:

- 1) Довгострокову стратегію розвитку культури країни (період дії 2015-2025 рр.) [24]. Цей документ окреслює перспективні пріоритети культурної політики України, розглядає процес створення кластерів креативної економіки і спрямовує діяльність усіх учасників на створення «сучасного культурного продукту» і розвиток культурного іміджу країни.
- 2) Регіональні стратегії розвитку у яких обов'язковою складовою є розділ «Культура». Таким документом є «Стратегія регіонального розвитку Рівненської області на період до 2025 року» [8];
- 3) Обласні програми економічного та соціального розвитку; програми національного виховання; програми розвитку культури; програми підтримки комунальних об'єктів сфери культури (приміром парків, або закладів культури клубного типу, або театрів чи книгозбірень); програми охорони культурної спадщини тощо.

Здебільшого програми включають такі важливі складові як:

- заходи з оновлення матеріально-технічної бази установ культури;
- організацію культурно-мистецьких й просвітницьких заходів;
- забезпечення рівних умов для естетичного розвитку дітей та молоді (доступ до початкової мистецької освіти);
- впровадження сучасних комунікаційно-інформаційних технологій у практичну діяльність установ сфери культури;
- підвищення кваліфікаційного рівня працівників, у тому числі й апарату управління, що зайняті у сфері культури [26].

Зазначені документи є «базою» для виконання планової функції, адже саме ці планові документи не лише окреслюють напрямки дій, а й передбачають конкретний (календарний план) виконання із чітким зазначенням статей й обсягів фінансування та відповідальних осіб.

Відтак усі комунальні заклади сфери культури міста Рівне не лише виконують планову функцію, а мають «перспективний план дій» на п'ять і більше років, що дозволяє керівництву закладів бути впевненим у найближчій перспективі.

Практика виконання планової функції відбувається у двох площинах:

- 1) Проектне планування стратегічного напрямку дії шляхом прийняття участі у обговореннях й формуванні відповідних документів (перспективних планів, різних видів державних й муніципальних програм тощо). Так, керівник установи (музею, бібліотеки, закладу культури клубного типу, шкіл музичного й естетичного виховання) є членом робочої групи, яка розробляє плани й міські (обласні) програми розвитку сфери культури. Розроблені програми розвитку до фактичного їх затвердження (прийняття) проходять процедуру затвердження у різних інстанціях – бюджетних комітетах, планово-економічних відділах, канцелярії обласної й міської ради. Документ, що прийнятий на сесії (обласної чи міської ради) набуває статусу офіційного, відтак має юридичну силу і впливає на діяльність усіх комунальних закладів сфери культури.
- 2) Планування реалізації затвердженої стратегії як особливий вид управлінської діяльності – виконують лише вищий рівень управління – директори комунальних закладів сфери культури. Реалізація цієї функції передбачає розробку перспективних і поточних планів діяльності установи (музею, клубного закладу, театру, школи естетичного виховання, парку) у відповідності до затвердженої державної / обласної / міської програми розвитку культури.

Вивчаючи процедуру виконання функції планування на рівні організації, ми знаходимо підтвердження наукових тверджень, що представлені у теоретичних роботах дослідників. А саме – усі рівні управління (вищий, середній і нижчий) виконують функцію планування. Так, нижчий рівень управління, що представлений методистами, адміністраторами, начальниками

секторів, художні керівники гуртків тощо. Саме вони розробляють поточні плани, які в обов'язковому порядку затверджуються вищестоящим органом управління й підписуються керівником закладу. До таких планів здебільшого відносяться робочі плани, або плани на реалізацію конкретного заходу (приміром проведення благодійного концерту, звітного концерту аматорського колективу, фестивалю, нічної екскурсії тощо). У робочих планах зазначається: назва заходу, дата і місце проведення, початок, перелік основних завдань і відповідальних виконавців.

Практична реалізація планової функції працівниками, що обіймають посади середнього рівня управління (начальники відділів, заступники директора, головний методист, головний бухгалтер, головний адміністратор) здебільшого зводиться до збору і узагальнення інформації, яку отримано у результаті опитування адміністративних працівників нижчого рівня управління щодо їх бачення розвитку організації та потенційних можливостей реалізації культурно-масових заходів упродовж року. На основі зібраної інформації здійснюється розробка плану діяльності комунальної установи на місяць, квартал, півріччя та рік.

Слід зазначити, що досліджувані заклади здійснюють планування усіх ресурсів, що забезпечують їх діяльність. Так, заступник директора з адміністративно-господарської роботи виконує планування матеріально-технічного забезпечення функціонування установи й у своїх планах передбачає обсяг використання усіх видів матеріально-технічного комплексу починаючи від ступеня використання електроенергії і завершуючи плануванням проведення усіх видів ремонтних робіт (мова йде про поточний, частковий і капітальний ремонт приміщень закладу). Заступник директора з кадрових питань (або інспектор з кадрів) виконує функцію кадрового планування, що передбачає розробку планів підвищення кваліфікаційного рівня працівників, планів ротатії кадрів й забезпечення відновлення персоналу (плани надання відпусток й графік оздоровлення тощо), планів розвитку кадрового потенціалу й необхідності у кадрових ресурсах [25].

Планування фінансового забезпечення й використання фінансових ресурсів є функціональним обов'язком головного бухгалтера. Саме головний бухгалтер розробляє (складає) кошториси, у яких відображено планові

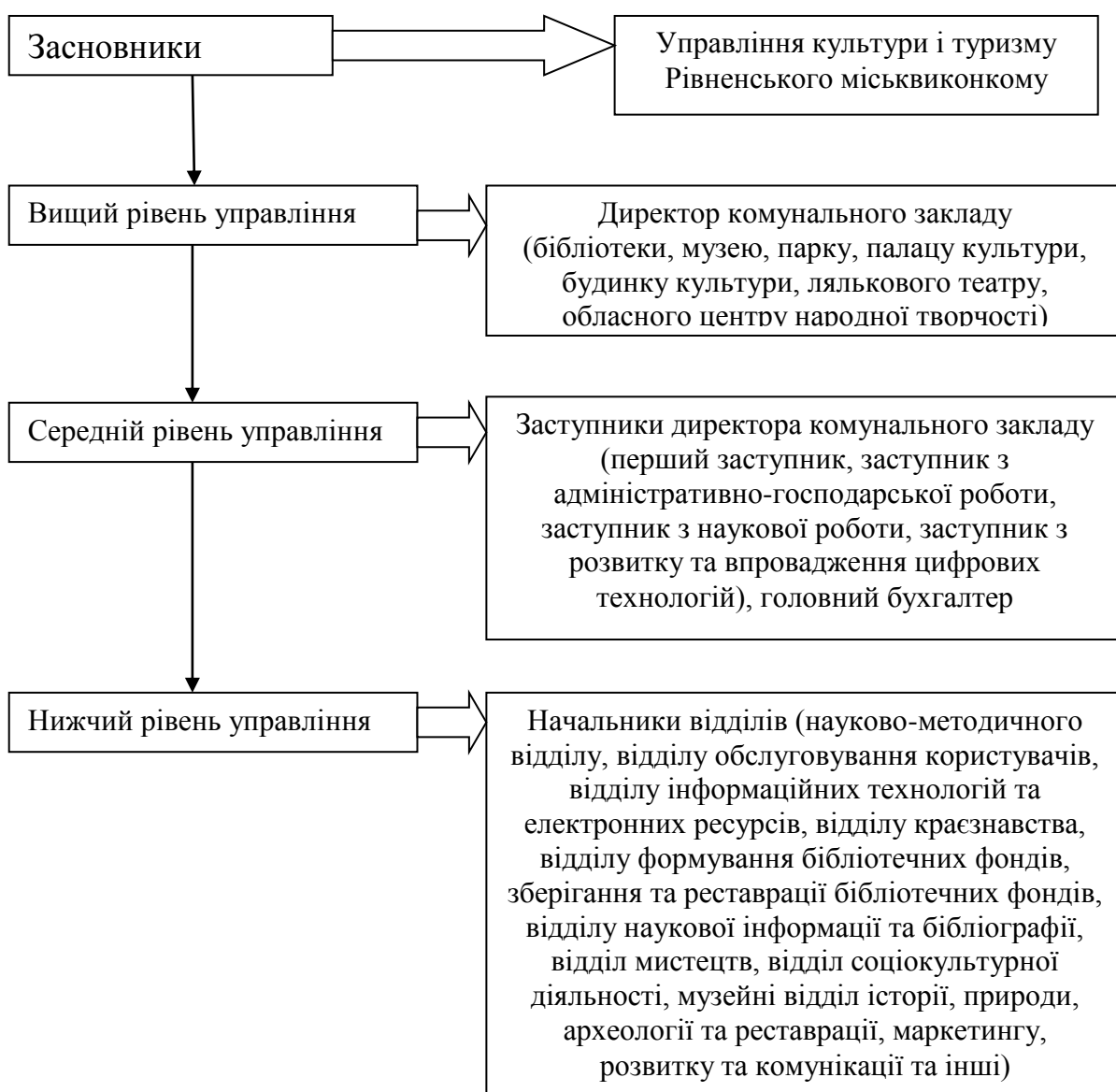
Планування інформаційного забезпечення установи – прерогатива працівників відділу маркетингу. Такий відділ передбачено у штатному розкладі обласного музею, обласної бібліотеки, водночас не передбачено у закладах культури клубного типу й школах естетичного виховання. У разі відсутності відділу маркетингу, функцію планування інформаційної діяльності у тому числі планові дослідження ринкової кон'юнктури й проведення інформаційних компаній виконують адміністратори, художні керівники, завідувачі відділів.

Водночас слід зробити наголос на тому, що усі, зазначені вище види планів, не залежно від їх виду (робочі, поточні, піврічні тощо) та ступеня відношення до ресурсів (фінансових, матеріально-технічних, інформаційних, кадрових) затверджує керівник – директор закладу культури. Лише за його підписом план, як документ, набуває юридичної сили і може бути практично реалізованим. Загальний план роботи закладу на наступний рік здебільшого сформований на початку грудня. Його (річний план) керівник установи надає відділу управління культури міста, і саме цей план є підставою створення річної програми культурно-масових заходів, а фінансова його частина є необхідною умовою планування видатків з місцевого бюджету на підтримку й нормальне функціонування закладів (комунальної власності) сфери культури.

Організаційна функція, на нашу думку, є базовою управлінською функцією, адже її дія спрямована на персонал. У комунальних закладах сфери культури міста організаційну функцію частково виконують засновники – Управління культури і туризму Рівненського міськвиконкому (виконавчий орган рівненської міської ради) та Управління культури і туризму Рівненської обласної державної адміністрації. Саме управління затверджують штатний розпис, а відтак і організаційну структуру управління усіх комунальних установ сфери культури міста.

Без погодження із управлінням жоден керівник комунального закладу (директор) не має права вносити зміни у штатний розпис. Це стосується і найменування посад і кількості штатних одиниць. Аналогічним є і підхід до базових організаційних документів, що становлять основу практичної реалізації організаційної функції – це установчі документи (статут установи або положення), посадова інструкція директора комунального закладу, трудові нормативи, у тому числі й посадові оклади.

Отримуючи інформацію про штатний розпис працівників із офіційних сайтів комунальних закладів сфери культури міста, можемо стверджувати про те, що усі вони – є лінійними. Узагальнена схема «базової лінійної структури» комунальних закладів сфери культури міста Рівне може бути представлена таким чином:



Лінійним структурам характерна (притаманна) простота взаємозв'язків між підрозділами та дотримання принципу єдиноначальності. Такі структури використовуються із «традиційним способом управління» за принципом планової діяльності. Водночас лінійні структури не можна назвати «мобільними» й такими, які швидко реагують на «вимоги ринку» та здатними до інновацій [29, с.107].

До функціональних обов'язків апарату управління комунальних закладів сфери культури входить другий, процес ний, блок організаційної функції. Саме цей блок включає усі «рутинні» складові, що пов'язані із роботою з персоналом, а саме:

- розробка і практичне застосування усіх видів організаційних документів: посадові інструкції; методичні рекомендації та інструкції щодо виконання конкретних (або типових) видів робіт; положення структурні про підрозділи; інші документи організаційно-стабілізуючого впливу дія яких спрямована на результативну організацію діяльності закладу;
- здійснення функціонального розподілу шляхом регламентації функцій працівників організацій. Це процес супроводжується складанням посадових інструкцій для працівників організації та їх перегляду у зв'язку із змінами, що відбуваються (приміром розвиток інформаційних технологій – впливає на розширення й видозміну функціональних обов'язків адміністратора, звукооператора, методиста та ін.);
- встановлення й регламентація взаємовідносин між працівниками й структурними підрозділами установи у рамках її структури. У тому числі регламентація взаємовідносин і повноважень вищих та нижчих рівнів управління з метою забезпечення можливостей розподілу й координації виробничих завдань;

- проведення поточних нарад з метою підвищення ефективності організації взаємодії між структурними підрозділами та працівниками організації;
- тощо.

Практика виконання організаційної функції передбачає розподіл й реалізацію відповідальності усіх працівників за виконання функціональних обов'язків. З цього приводу слід зазначити, що ступінь відповідальності кожного працівника зазначено у посадовій інструкції (кожна посадова інструкція передбачає розділ IV «Відповідальність»), водночас керівники усіх структурних підрозділів різних рівнів управління на постійній основі виконують «моніторинг виконання функціональних обов'язків підлеглих», а відтак постійно зазначають про відповідальність кожного працівника. Так, працівники установи (не залежно від посади) звітуються перед вищим керівництвом за результатами виконання своїх посадових обов'язків. А у разі допущення відхилень від запланованих (або очікуваних) показників дають пояснення. Таким чином, на практиці реалізується «відповідальність» як складова організаційної функції.

Керівник комунальної установи несе відповідальність, у межах своїх функціональних обов'язків, за усю роботу й колектив організації. Проте, за фінансовий блок (правильність оформлення фінансової звітності, вчасність подання фінансово-економічних й бухгалтерських документів, раціональність й відповідність використання коштів установи) несуть відповідальність головні бухгалтери. Відповідальність за правильність ведення кадрової документації, вчасність й відповідність подання статистичних даних у відділ статистики й вищестоящий рівень управління, роботу із кадровим резервом й кадровим потенціалом, раціональність й ергономічність організаційної структури – у повній мірі відповідають працівники відділу кадрів (інспектори з кадрів) та начальники відділу роботи з персоналом (відділу кадрів) [25].

Відповідальність за грамотність й правильність оформлення усіх юридичних документів (договори, угоди, подання, внутрішня організаційна

документація – посадові інструкції, трудові договори або трудові угоди, правила внутрішнього розпорядку тощо) у повній мірі несуть начальники юридичних відділів або юрисконсульти комунальних установ.

Відповідальними за матеріально-технічне забезпечення установи є заступники директорів з адміністративно-господарської роботи. Також вони несуть відповідальність за збереження об'єкта виконуючи охоронну функцію [25].

Начальники структурних підрозділів (основних відділів музейної установи, об'єднання парків, централізованої мережі бібліотек міста, художні керівники аматорських колективів та ін.) несуть відповідальність за дотримання затвердженого плану дій підзвітного структурного підрозділу (відділу, колективу) та за збереження й раціональне використання майна (усіх видів ресурсів) комунального закладу.

Також, у рамках виконання організаційної функції, відбувається консультування працівників щодо вирішення поточних організаційних питань. Такими питаннями є затвердження репертуарної політики мистецьких колективів, концертних організації, процедури проведення атестації аматорських колективів, комплектування книжкового (бібліотечного) фонду, питання щодо проведення культурно-мистецьких заходів, прийняття й зняття з обліку нематеріальних та матеріальних об'єктів культурної спадщини місцевого (державного) значення і т.і.

Водночас функція консультування є базовою для усіх працівників комунального закладу «Обласний центр народної творчості», адже штат центру складається переважно із методистів, основною функцією яких є розробка методичного забезпечення процедури проведення культурно-масових заходів та надання консультацій щодо особливостей організації цього процесу й взаємодії із іншими державними (комунальними) установами сфери культури міста.

Ступінь відповідальності, що є невід'ємною складовою функціональних обов'язків, прямо залежний від повноважень якими наділена особа, яка

обіймає конкретну посаду. Так, лінійні керівники (усіх управлінських рівнів) наділені владними повноваженнями, що передбачають використання права ухвалення управлінського рішення, видачі розпорядження, вжиття заходів й розподіл ресурсів у процесі життєдіяльності організації.

Ураховуючи значний обсяг управлінських робіт й великий штат підлеглих (працівників комунального закладу) керівник повинен здійснювати розподіл, передбачених посадовими обов'язками, владних повноважень із передачею часткової відповідальності за задовільне виконання роботи між працівниками нижчого рангу. Такий процес у менеджменті називають делегуванням, а напрями, за якими здійснюється розподіл владних повноважень між різними рівнями організаційної структури – підпорядкованістю.

Делегування є засобом, який використовують керівники різних рівнів, щоб розподілити серед робітників різні роботи (завдань), виконання яких необхідне для досягнення встановленої мети. Водночас у невеликих установах (приміром таких як обласний центр народної творчості) керівник установи може управляти сам, виконуючи практично усі основні управлінські функції та приймаючи відповідні управлінські рішення. Однак у великих установах (чисельність штатних працівників якої перевищує 50 осіб – це і обласний музей, і обласна бібліотека, і міське об'єднання парків, і усі заклади культури клубного типу) керівники «змушені» передати підлеглим частину своїх повноважень, оскільки можливості, час і знання будь-якого очільника є обмеженими, а тому одноосібне керівництво стає неефективним або неможливим.

У ході проходження практик нами з'ясовано, що делегування є однією із найскладніших проблем реалізації організаційної функції у сфері управління, бо пов'язана перш за все із розмірами установи.

Відтак якщо одному із працівників комунальної установи керівник делегував виконання певних завдань, то в обов'язковому порядку передав і

необхідні для його виконання ресурси. Також разом із завданнями керівник делегує (передає) відповідний об'єм повноважень.

Делегування є однією із найбільш важливих складових реалізації організаційної функції у процесі реалізації якого відбувається встановлення формальних взаємовідносин між працівниками установи та розподілу між ними відповідальності й повноважень [29, с.108].

У практиці управління ще однією основною функцією, яку виконують керівники усіх установ не залежно від форми власності й сфери діяльності є функція мотивування. Теоретики менеджменту трактують сутність цієї функції як «застосування різних стимулів з метою досягти бажаних (запланованих) результатів діяльності організації». У практичній площині мотиваційну функцію слід розглядати як процес використання представниками апарату управління усього арсеналу матеріальних й нематеріальних засобів впливу на працівника, дія яких є стимулювати його до якісного виконання завдань.

Вивчаючи вплив мотиваційної функції у ході проходження виробничої практики в комунальних установах сфери культури міста можемо стверджувати, що вона реалізується у матеріальній й нематеріальній формах.

Матеріальна складова формується вищим апаратом управління сферою культури міста у формі затвердження річного фонду оплати праці та вирахувань із нього. Саме затвердження планових видатків у вигляді загального фонду оплати праці є матеріальним стимулом усіх, хто працює у комунальних установах міста Рівне. Водночас фонд оплати праці складається із трьох складових: основної й додаткової заробітної плати та інших заохочувальних й компенсаційних виплат.

Проведені опитування представників апарату управління закладів сфери культури дають підстави стверджувати про те, що левову частку близько семи десяти відсотків усього фонду оплати праці – це фонд основної заробітної плати. Рівень основної заробітної плати залежить від багатьох чинників, водночас основним критерієм, що покращено в основу розрахунку основної

заробітної плати є тарифна сітка. Рівень основної місячної заробітної плати працівника сфери культури міста коливається у межах 6 – 9 тисяч гривен. Такий середньомісячний оклад не можна назвати високим, або таким який сприяє професійному розвитку й виступає заохочувальним чинником для майбутньої діяльності у сфері культури. Цей недолік – розмір основної середньомісячної заробітної плати може бути «перекритий» доплатами за стаж роботи, наявність наукових звань та ступенів, наявність державних нагород та відзнак, за роботу у позаробочий час й вихідні (святкові) дні тощо. Усе це – складові додаткової заробітної плати, що виплачується працівникам у вигляді доплат і премій.

Відтак додатковою заробітною платою – розмір та сам факт призначення, керівник комунальної установи здійснює матеріальне стимулювання працівників. Адже сам факт виплати «основної» заробітної плати, за твердженням теоретика Герцера не є мотиватором, й не стимулює до якісного виконання функціональних обов'язків працівників. Ми погоджуємося із позицією американського дослідника – пусі працівники «звикають» як до факту виплати, так і до розміру заробітної плати, тому грошовою винагородою є лише разове її збільшення [29, с.108].

Якщо матеріальний компонент мотиваційної функції лише частково залежить від безпосереднього керівника (очільника) комунального закладу сфери культури, то не матеріальний (здебільшого соціально-психологічний) залежить у повному обсязі.

Ступінь і вид мотивів, що застосовуються у процесі управління залежить від багатьох чинників – від значимості працівника в організації, від унікальності й універсальності працівника як спеціаліста, від посади, яку обіймає працівник тощо. Але усі психологічні мотиватори, що використовує керівник у процесі управління повинні бути спрямовані на створення й підтримку належного (позитивного) морально-психологічного клімату колективу.

З поміж багатьох способів використання нематеріальних мотиваторів найчастіше використовуються наступні:

- доброзичливе спілкування;
- заохочення до продукування нових ідей (проектів) тощо;
- забезпечення зворотного зв'язку із працівниками;
- застосування нематеріального заохочення (подяки, відзнаки, пам'ятні сувеніри тощо) працівників за результатами їх діяльності;
- делегування частини владних повноважень;
- підвищення ступені довіри до працівника;
- схвалення (відзначення) ефективної роботи підлеглих не залежно від посади, яку обіймає працівник;
- робота за напрямом підвищення соціального статусу професії;
- надання працівниками можливостей кар'єрного росту;
- сприяння професійному зростанню працівників;
- спрямування роботи усього колективу на кінцевий (конкретний) результат тощо [38, с.60].

Звісно не усі керівники закладів сфери культури міста застосовують у повному обсязі матеріальні й нематеріальні стимули у процесі виконання управлінських функцій, водночас значний розвиток цієї сфери міста й розвиток здобутків дають підстави стверджувати, що більшість керівників результативно реалізують на практиці мотиваційну функцію.

Завершальною, четвертою, основною функцією є контрольна функція. Функцію контролю виконують усі керівники на усіх управлінських рівнях у процесі виконання функціональних обов'язків. Головною метою виконання цієї функції є визначення ступеня виконання планових завдань. Відтак реалізація контрольної функції дає можливість вчасно виявити проблемні моменти у діяльності організації, які у свою чергу вимагають від керівників оперативного реагування, тобто реалізацію заходів щодо вирішення поточних проблемних питань з метою недопущення кризи.

Контрольна функція виконується у рамках управління усіма видами ресурсів організації – фінансових, кадрових, матеріально-технічних та інформаційних. Водночас додатковою складовою є часові проміжки її реалізації до яких відносять такі види контролю як попередній, поточний й підсумковий. Так, попередній контроль виконується з метою створення реалістичного плану дій. Приміром попередньо проведений контроль матеріально-технічної бази установи є підставою розробки плану капітального ремонту й внесення додаткової статті витрат у плановий кошторис установи. А затвердження річного кошторису установи, дає можливість керівнику створювати річний план роботи із чітким розумінням можливого обсягу фінансування проведення капітального ремонту.

Поточний контроль здійснюється лінійними керівниками безпосередньо під час виконання робіт. Найчастіше його об'єктом є підлегли, або конкретні завдання. Поточний контроль здебільшого виконується в усній формі або у формі звітів [38, с.61]. У ході проведення поточного контролю керівник середньої або нижчої ланки управління отримує інформацію про результати діяльності підзвітного йому відділу (сектору тощо), що є підставою для прийняття подальших управлінських рішень. Регулярна перевірка роботи працівників, обговорення проблем і пропозицій, що стосуються удосконалення праці дозволить виключити відхилення від намічених планів і цілей.

Підсумковий контроль «завершує» цикл управлінського процесу й дає підстави оцінити рівень управління. Формою реалізації підсумкового контролю є підготовка звітної документації про результати діяльності окремого підрозділу (установи, проведення заходу тощо). Зі такими звітами мають можливість ознайомитись усі бажаючі, адже вони розміщені на офіційних сайтах комунальних закладів сфери культури міста та на офіційному сайті управління культури і туризму міста Рівне.

Використовуючи процесний підхід, нами було досліджено особливості функціонального управління комунальними закладами сфери культури міста Рівне за результатами якого можемо зробити наступні висновки:

- управління виконується на трьох рівнях: вищому, середньому і нижчому. До вищого рівня управління належить управління культури і туризму Рівненського міськвиконкому та директори комунальних закладів. Середній рівень управління представлений посадами заступників директорів й головними бухгалтерами. Найбільш численним є нижчий рівень, адже передбачає посади начальників відділів та секторів;
- усі працівники апарату управління виконують чотири основні управлінські функції – планування, організування, мотивування й контроль. Сукупність цих функцій є безперервним процесом, адже контрольна функція пов'язана із плановою. Час, що приділяють працівники апарату управління на виконання зазначених функцій – залежить від рівня управління. Так директори (вищий рівень управління) до 80% усього робочого часу виконують управлінські операції, у той час коли структура робочого часу начальників відділів (нижчий рівень управління) передбачає використання лише 20% на виконання управлінських функцій, а решта – 80% на виконання базових (основних операцій).

2.2 Специфіка застосування спеціальних функцій у практичній діяльності закладів культури комунальної форми власності

До блоку спеціальних функцій управління входять понад семи десятки різноманітних функцій, водночас ступінь їх виконання прямо залежить від специфіки діяльності організації та професійних здібностей працівників апарату управління. У процесі проходження виробничих практик нами зібрано інформацію, що дає підстави виокремити сім найбільш використовуваних спеціальних функцій. Це функції координування, регулювання, аналіз, облік, охорону праці й техніку безпеки, маркетингову діяльність, комунікативну функцію.

Перш ніж розглянути специфіку застосування кожної із перелічених функцій зазначимо, що управлінські функції називають специфічним лише тому, що вони залежать від специфіки діяльності і не використовуються усім працівниками апарату управління. Мистецтво їх практичної реалізації залежить від особи керівника та його розуміння доцільності використання функції в управлінській практиці.

Функція регулювання є похідною від контрольної функції, а саме – процесу проведення поточного контролю. Зміст реалізації функції регулювання полягає у спрямуванні зусиль керівника (не залежно від рівня управління) на виявлення недоліків (відхилень та збоїв) у процесі практичної реалізації запланованих завдань [38, с.62]. Приміром, методистом будинку культури розроблено робочий план проведення культурно-масового заходу. У процесі підготовки матеріально-технічної частини виявлено, що вона не відповідає заявленим у плані критеріям (відсутня необхідна кількість мікрофонів для ведучих заходу, або відсутнє спеціальне програмне забезпечення як необхідне для здійснення прямої трансляції заходу в онлайн-форматі тощо). Проведений, заступником директора з адміністративно-господарської роботи, поточний контроль виявив ці недоліки у процесі підготовки заходу. Реалізація функції регулювання полягає у тому, щоб усунути виявлені недоліки. У даному випадку це інформування директора закладу про виявлені недоліки і зазначення пропозицій щодо їх усунення. У робочому форматі обговорення поданих пропозицій керівник, враховуючи наявні ресурси (особливо фінансові) приймає остаточне рішення – приміром або придбати обладнання / спеціальне програмне забезпечення, або видозмінити план методиста.

Таким чином функція регулювання «згладжує» можливі негативні прояви, що виникають у процесі реалізації планових завдань.

Дія функції координування спрямована налагодження взаємозв'язку між різними структурним підрозділами, що задіяні у виконанні планових завдань [38, с.62]. Розглянемо практичну дію функції координування в управлінському процесі сфери культури. Усім відомо, що діяльність комунальних закладів сфери

культури міста відрізняється особливою динамічністю. Приміром клубним установам характерна робота аматорських гуртків, надання послуг (здебільшого оренда концертного залу) для професійних акторів й музичних діячів, організація культурно-мистецьких (у тому числі масових) заходів тощо. Відтак процес планування будь якого із перелічених видів діяльності здійснено із урахуванням факту взаємодії різних структурних підрозділів, а це як «мінімум» методичний відділ, представники художніх колективів, допоміжний й обслуговуючий персонал (звукооператор, освітлювач тощо) та працівники відділу адміністративно-господарської роботи. Від ступеня злагодженості роботи представників зазначених відділів залежить загальний результат діяльності. Відтак керівники структурних підрозділів координують роботу своїх підлеглих у часових й просторових межах, для досягнення максимального ефекту.

Основними пріоритетами практичної реалізації координаційної функції є збалансованість, керованість та узгодження дій. За своїм «характером» практичної реалізації координаційна функція діє:

- як регулятор, що сприяє збереження затвердженого плану (схеми) роботи;
- як стимулятор, дія якого спрямована на налагодження «здорової конкуренції» між працівниками;
- превентивний захід, що дозволяє передбачити негативні ситуації й труднощі та вчасно їх усунути.

Облік і аналіз також слід віднести до спеціальних функцій, хоча у більшості випадків їх виконання є прерогативою працівників відділу кадрів та бухгалтерського (фінансово-аналітичного) відділу. Це проявляється у формі складання звітної документації фінансового (калькуляції, кошториси, облік наданих платних послуг тощо), матеріально-технічного (облік матеріальних цінностей які перебувають на балансі організації, балансовий облік необоротних й оборотних засобів тощо), трудового (облік робочого часу й якісно-кількісний аналіз персоналу), спеціальний облік (приміром облік бібліотечних фондів, облік журнальних надходжень, «Звіт про нерухомі

пам'ятки та об'єкти культурної спадщини» (форма №1 ПКС), «Звіт про діяльність клубних закладів» (форма №7 НК) та ін.

Водночас практична свідчить про не високий рівень виконання аналітичної функції працівниками апарату управління. Так, більшість керівників комунальних закладів сфери культури не виконують аналітичних звітів (окрім працівників обласної бібліотеки звіти яких щороку оприлюднюють на офіційному сайті закладу) й не здійснюють факторний або критеріальний аналіз використання ресурсів й результативності виконання функціональних обов'язків.

Функцію, яку більшість теоретиків менеджменту відносять до спеціальних – «функція охорони праці та техніка безпеки» в усіх комунальних закладах сфери культури міста виконують у повному обсязі. Так, у штатному розписі усіх закладів є посада інженера з охорони праці та техніки безпеки. Усі дії працівника, що обіймає цю посаду здійснюються у відповідності до розроблених і затверджених профільним міністерством інструкцій з охорони праці працівників галузі культури і мистецтва [25].

У процесі проходження виробничих правил було підтверджено факт ведення документаційного забезпечення з охорони праці (журнали обліку, журнали проведення усіх видів інструктажів тощо). Кожен працівник ознайомлений із правилами техніки безпеки, а кожен комунальний об'єкт у повній мірі відповідає прописаним у інструкціях вимогам з техніки безпечної експлуатації.

Державні органи (ДСНС та інші) здійснюють планові перевірки і споруди і документації і робочих приміщень на предмет відповідності. Такий суворий контроль пов'язаний із специфікою діяльності комунальних закладів, адже це місце де сконцентрована велика кількість дітей та молоді. Саме тому одна із специфічних функцій управління – виконується у повному обсязі й на високому рівні, адже від рівня її виконання залежить життєдіяльність жителів й гостей міста.

Функція, що «продиктована вимогою часу» – маркетингова діяльність на нашу думку повинна виконуватися кожним керівником на кожному рівні управління, адже сьогодні заклади сфери культури, функціонують у ринковому середовищі [75, с.18]. Вимоги споживачів щодо кількісно-якісного чинника культурних продуктів повинен розуміти й враховувати кожен керівник, проте найбільш оптимальним є наявність спеціальної штатної одиниці менеджера з питань маркетингу або відділу маркетингу. Наразі лише у двох комунальних закладах – обласній бібліотеці та обласному краєзнавчому музеї декілька років результативно працюють відділи маркетингу. До їх функцій входить моніторинг ринку культурних послуг міста, розробка пропозицій щодо оптимізації асортименту послуг, взаємодія із споживачами культурних послуг (відвідувачами) у тому числі ведення інформаційних рекламних акцій із використанням соціальних мереж. У решти комунальних закладів цю функцію виконують адміністратори. Тому рівень (якість) її виконання, залежить лише від бажання й вміння адміністратора виконувати зазначені вище функції. Здебільшого можемо стверджувати про недостатній рівень виконання, окрема інформаційної функції, адже «стара проблема» ознайомлення потенційних споживачів із культурним продуктом (приміром концертною програмою, виставою, фестивалем тощо) з метою «наповнення залу» й досі є невирішеною. Водночас факт проведення заходу, що відбувся, висвітлюється як у соціальних мережах, так і у місцевій пресі.

Ураховуючи сферу діяльності досліджуваних об'єктів (музею, об'єднання парків, установ клубного типу, шкіл естетичного виховання та центру народної творчості) однією із спеціальних функцій, що найбільше використовується є комунікативна функція. Комунікативна функція – невід'ємна складова розвитку як організації в цілому так і персоналу зокрема.

Розвиток організації через комунікації може здійснюватися на внутрішньо організаційному, регіональному національному та міжнародному рівнях [47, с.29].

Розвиток персоналу в даному контексті передбачає вплив комунікації на розвиток професійних та особистісних якостей, на самореалізацію кожного працівника комунальної організації сфери культури міста. Дана функція реалізується на внутрішньоособистісному та міжособистісному рівнях.

Організаційна комунікація, крім названих вище ролей, є інструментом управлінського впливу, оскільки фактично це спосіб формування як діяльності, так і корпоративної культури, цінностей та стратегій організації.

У процесі комунікації на різних організаційних рівнях відбувається формування комунікативного потенціалу як окремих працівників, так і організації в цілому. Володіючи високою значимістю, комунікації мають власний інструментарій управління.

Під управлінням організаційними комунікаціями розуміється сукупність безперервних цілеспрямованих управлінських впливів на внутрішні та зовнішні процеси інформаційного обміну, що забезпечують задоволення комунікаційних потреб та реалізацію довгострокових інтересів розвитку організації [47, с.32].

Практична реалізація функції управління організаційними комунікаціями базується на використанні наступних принципів:

- орієнтація на стратегічні цілі організації;
- наступність управлінських методів та прийомів на всіх рівнях розвитку організації та персоналу;
- співвідношення і взаємозв'язок внутрішніх та зовнішніх комунікацій;
- урахування зон управлінського впливу;
- безперервний характер та зворотний зв'язок.

Вітчизняна дослідниця Г. Осовська зазначає, що ефективність комунікаційного менеджменту проявляється у результаті якісного наповнення класичних функцій управління новим змістом, а також внаслідок реалізації низки спеціалізованих функцій, що обумовлені використанням нових управлінських, маркетингових та інформаційних технологій, інноваційною активністю економічних систем [47, с.104].

Не заперечуючи важливості запропонованих функцій вважаємо, що їх необхідно розглядати у двох аспектах: як відносяться до організації в цілому і як спрямовані на кожного індивіда, співробітника організації. Ми пропонуємо виділити дві групи функцій, доповнивши традиційний перелік двома функціями комунікації – розвиток організації та розвиток персоналу.

Група функцій «Розвиток організації» включає:

- інформаційну функцію, яка у свою чергу пов'язана із інформуванням про результати діяльності та плани організації, інформаційним забезпеченням життєдіяльності організації усіх членів (персонал) організації;
- адміністративну функцію, яка передбачає управління та керівництво діяльністю персоналу та структурних підрозділів;
- інтегративну функцію, що сприяє з одного боку об'єднанню співробітників та формуванню єдиної комунікативної культури, а з іншого – включенню організації у більш загальні структури та зв'язки;
- регулюючу функцію, що передбачає впорядкування і налагодження нормальної діяльності організації та спрямовує її розвиток;
- координаційну, яка пов'язана із погодженням та доцільним співвідношенням між організаційними діями;
- оцінну функцію, що забезпечує зворотний зв'язок, та яка дозволяє визначити ефективність виконання співробітниками організації своїх посадових обов'язків та реалізації організаційних цілей;
- мотиваційно-стимулюючу, яка спрямована на формування мотиваційної основи комунікаційного середовища, що змушує діяти у потрібному напрямку – здебільшого активізуючи персонал;
- освітню, яка полягає у надбанні та передачі знань, навчанні, професійному розвитку;

- ідентифікаційну, що пов'язана як із власною організаційною ідентичністю, так і з формуванням у співробітників почуття корпоративної приналежності;
- представницьку, яка передбачає відображення інтересів організації, що демонструє її авторитетність та впливовість у діловому світі;
- соціалізаційну, що забезпечує створення умов для входження нової людини в організацію, засвоєння нею норм, цінностей, зразків поведінки та оволодіння новою для себе роллю;
- емоційну, що направляє колективні емоції в потрібне русло й створює атмосферу дружелюбності, протидіючи негативним настроям.

Група комунікативних функцій блоку «Розвиток персоналу» може бути представлена:

- інтерактивною функцією, за допомогою якої практичною стає можливість спілкуватися з колегами, вільно висловлюючи свою думку;
- самореалізаційною, що виявляється у прагненні людини реалізувати її потенціал в організації, розкриваючи свої позитивні сторони;
- самопрезентаційною, що включає вербальну та невербальну демонстрацію співробітником організації власного «Я» у системі внутрішніх та зовнішніх комунікацій;
- адаптаційною, яка передбачає пристосування потреб і цінностей працівника до вимог, що пред'являються до нього організацією, через освоєння ним комунікативної культури;
- авторитарною, що пов'язана з використанням комунікації як засобу впливу на співробітників організації, а також із метою реалізації влади;
- конверсійною, що полягає у здатності співробітника змінювати думку, ставлення, установки у процесі комунікативного впливу;
- релаксаційною, що дозволяє «зняти» психологічну та емоційну напруженість.

Зазначені групи функцій пов'язані одна з одною. Так взаємодія особистостей значною мірою здійснюється завдяки руху інформації, але повністю до інформаційних процесів не зводиться, тому що комунікація будується не тільки за фактом передачі та отримання інформації, а також за особистісними її оцінками та індивідуальними інтерпретаціями.

Доцільно виділити два рівні виконання комунікативної функції – стратегічний та оперативний [47, с.153].

Стратегічний рівень передбачає формування комунікаційної стратегії установи, яку у найзагальнішому вигляді можна сформулювати як широкомасштабну та довгострокову програму досягнення зазначеної в установчих документах мети діяльності, шляхом використання всіх комунікаційних ресурсів та результативної організації комунікативного простору.

Основу такої програми складає система загальних установок, критеріїв, орієнтирів, прийнятих в установі. Такими установками є затверджений розпорядок трудового дня, правила прийому відвідувачів вищим керівництвом та лінійними керівниками організацій, правила ведення документальних комунікацій тощо.

На стратегічному рівні здійснюється управління внутрішніми та зовнішніми комунікаціями. Зміст управління внутрішніми комунікаціями комунальних установ сфери культури спрямований на вирішення завдання формування такого типу комунікативної культури, який дозволяє найбільш ефективно та адекватно реалізувати конкурентні переваги, що транслиуються у зовнішнє середовище у вигляді зовнішніх комунікацій [23].

Зміст стратегічного управління зовнішніми комунікаціями на даному етапі включає розробку концепції іміджу установи (логотипу, бренду, салогану, фірмової кольорової гами тощо), вибудовування стратегічних пріоритетів, упорядкованої взаємодії організації з зацікавленими партнерами тощо. Такі дії керівників вищої ланки управління спрямовані на вирішення бізнес-завдань у івент-сфері, розвиток існуючих та створення нових конкурентних переваг, з урахуванням наступних пріоритетів:

- встановлення партнерських відносин з клієнтами;
- поєднання співпраці та суперництва з конкурентами;
- узгодження бізнес-інтересів та пошуку нових напрямків і форм взаємодії з партнерами;
- орієнтація на державну культурну політику та забезпечення соціальної значущості програм взаємодії з органами державної влади та управління.

Зміст оперативного управління внутрішніми комунікаціями включає, виходячи із завдань організації, розробку, впровадження та актуалізацію, системи корпоративних домовленостей та комунікативних стандартів, що розроблені з орієнтацією на корпоративні цінності та регламентує ділову взаємодію співробітників організації на всіх ієрархічних рівнях як між собою, так і із заінтересованими сторонами у зовнішньому середовищі.

Комунікативний стандарт базується на комунікаційному регламенті – організаційному документі (локальний нормативний акт), який визначає на яких посадах, яким чином, яким питанням і з ким саме, можуть вступати у взаємодію співробітники. Таким чином, організація отримує документ, що визначає структуру та зміст формальних комунікацій. Комунікаційний регламент містить докладний опис комунікативних форм взаємодії, у тому числі групового взаємодії. До цих форм належать особливі комунікативні заходи, що спрямовані на упорядкування та інтенсифікацію процесу управлінських та інших професійних комунікацій.

В ідеальному форматі практичної реалізації оперативне управління зовнішніми комунікаціями установи сфери культури має бути підпорядковане стратегічним пріоритетам і спрямовано на вирішення завдань реалізації конкурентних переваг організації у взаємодії з усіма зацікавленими сторонами.

Ефективність механізму керування комунікаціями визначається комплексним ефектом (економічним, соціальним, інноваційним, управлінським, координаційним) від реалізації заходів у рамках прийнятої комунікаційної стратегії. Ефективне управління організаційними комунікаціями характеризується

високим рівнем економічної та соціальної ефективності комунікаційних заходів та орієнтованістю на реалізацію довгострокових інтересів розвитку підприємства на основі створення сприятливих комунікаційних умов [47, с.154]. Оцінку ефективності практичної реалізації комунікативної функції доцільно проводити по семи укрупнених блоках:

1) структура комунікаційного простору (ступінь цілісності комунікаційної системи, розподіл та швидкість проходження інформації щодо ієрархічних рівнів, можливість контролю комунікаційних потоків);

2) комунікаційний синергізм (взаємозв'язаність комунікаційних процесів, узгодженість рішень, наявність комунікаційного клімату, зкоординованість внутрішньої та зовнішньої комунікаційної стратегії);

3) якість комунікацій (повнота та вірність інформації, що передається, якість письмових комунікацій, ефективність комунікаційних заходів);

4) комунікаційні потреби (ступінь задоволення інформаційних та комунікативних потреб, ступінь поінформованості працівників про стан організації в цілому та стан справ на місцях, достатність інформації для реалізації відповідних функцій);

5) комунікаційне забезпечення (забезпеченість технічними засобами комунікації, рівень витрат на технічні засоби комунікації, рівень володіння технічними засобами комунікації, відповідність використовуваних комунікаційних каналів специфіці та цілям комунікацій);

6) комунікативна культура (наявність комунікативних стандартів та комунікативного регламенту, рівень комунікативної компетентності співробітників, наставництво, наявність традицій, задоволеність комунікаціями, продемонстрована комунікативна поведінка);

7) зворотний зв'язок (ступінь відкритості керівництва до питань та пропозицій підлеглих, ступінь зацікавленості та залученості персоналу до процесу управління, можливість висловлювати пропозиції щодо розвитку організації на різних рівнях управління, рівень зворотної зв'язку із зовнішнім середовищем).

Отже, блок спеціальних функцій включає понад семи десяти різноманітних функцій, водночас ступінь їх виконання прямо залежить від специфіки діяльності організації та професійних здібностей працівників апарату управління. У процесі проходження виробничих практик нами зібрано інформацію, що дає підстави виокремити сім найбільш використовуваних спеціальних функцій. Це функції координування, регулювання, аналіз, облік, охорону праці й техніку безпеки, маркетингову діяльність, комунікативну функцію.

Мистецтво практичної реалізації зазначених функцій залежить від особи керівника та його розуміння доцільності їх використання функції в управлінській практиці.

Висновки

Проведене дослідження функціональних особливостей управління комунальними закладами сфери культури міста Рівне є підставою для наступних висновків:

1) вивчивши сутність основних понять, що обумовлені предметом дослідження можемо стверджувати про те, що у наукових колах сьогодні відсутня єдина позиція щодо визначення сутності поняття «сфера культури». Водночас проте більшість дослідників розглядають її крізь призму системності – як сукупність організацій, предметом діяльності яких, є культурний продукт, основне призначення якого полягає у створенні умов для збереження національних традицій й культурної спадщини, а також сприяння духовному розвитку населення у відповідності до його запитів й запитів суспільства.

Дослідники наголошують на тому, що сфера культури є невід'ємною складовою життєдіяльності соціуму. Вона є важливим чинником формування національної та міжнародної ідентичності, оскільки культурні продукти можуть відображати унікальні аспекти традицій, історії та цінностей певної країни або регіону.

Державна політика України у сфері культури дотримується встановлених, від часу проголошення незалежності країни, векторів «забезпечення цілісності культурного простору» й «доступності культурного надбання». Гарантія прав рівного доступу до культурних надбань й забезпечення умов реалізації творчих здібностей кожного громадянина України здійснюється шляхом створення, організації управління й фінансування комунальних закладів у сфері культури. Головним завданням яких є забезпечення доступності культурних послуг для всіх громадян незалежно від рівня їх доходу, соціального статусу й віку.

2) Розгляд теоретичних позицій дослідників щодо принципів управління є підставою для узагальнення. Відтак у XXI ст. основні принципи діяльності комунальних закладів сфери культури полягають у забезпеченні доступності, якості, інноваційності та партнерства. Зазначені принципи допомагають забезпечити ефективну діяльність комунальних закладів та забезпечити доступ до культурних послуг та подій для всіх мешканців та гостей міста.

3) Ознайомившись із історією створення й діяльністю комунальних закладів сфери культури міста Рівне можемо зі впевненістю говорити про те, що переважна більшість комунальних закладів сфери культури міста створена у 40-х – 80-х роках минулого століття. У період проголошення державної незалежності, переважна більшість закладів міста Рівне була модернізована й реконструйована, а їх діяльність є базовим стрижнем формування культурного простору обласного центру у XXI ст. Наразі комунальні установи створюють умови для розвитку культурного туризму та привертають до міста туристів з усього світу. Крім того, вони сприяють формуванню ідентичності міста та нації, збереженню культурної спадщини та розвитку місцевої культури.

Станом на 2023 рік у місті Рівне функціонують понад 10 комунальних закладів сфери культури, які для зручності представлення поділено на два блоки:

1. культурно-просвітницькі: КЗ «Рівненський обласний краєзнавчий музей», КЗ «Рівненський зоологічний парк загальнодержавного значення», КЗ «Рівненська обласна універсальна наукова бібліотека», КЗ «Центральна міська бібліотека», КЗ «Центральна дитяча бібліотека», комунальний заклад «Міський будинок культури», КЗ «Рівненський палац дітей та молоді», КЗ «Міський палац культури «Текстильник», КЗ «Палац дітей та молоді», КЗ «Рівненська дитяча художня школа імені А.І.Мартиненка», КЗ «Рівненська дитяча музична школа № 1», КЗ «Рівненська дитяча музична школа №2» та Комунальне підприємство «Міське об'єднання парків культури та відпочинку»;

2. мистецькі: КЗ «Рівненський академічний обласний театр ляльок».

Діяльність зазначених комунальних закладів спрямована на культурно-естетичний розвиток населення міста шляхом активного залучення населення до збереження, популяризації й розвитку культурної спадщини й національних культурних традицій. Сьогодні комунальні заклади культури є важливим елементом соціальної і культурної життєдіяльності міста, а результати їх діяльності – «візитівкою» Рівного як культурного осередку.

4) Використовуючи процесний підхід, нами було досліджено особливості функціонального управління комунальними закладами сфери культури міста Рівне за результатами якого можемо зробити наступні висновки:

- управління виконується на трьох рівнях: вищому, середньому і нижчому. До вищого рівня управління належить управління культури і туризму Рівненського міськвиконкому та директори комунальних закладів. Середній рівень управління представлений посадами заступників директорів й головними бухгалтерами. Найбільш численним є нижчий рівень, адже передбачає посади начальників відділів та секторів;

- усі працівники апарату управління виконують чотири основні управлінські функції – планування, організування, мотивування й контроль. Сукупність цих функцій є безперервним процесом, адже контрольна функція пов'язана із плановою. Час, що приділяють працівники апарату управління на виконання зазначених функцій – залежить від рівня управління. Так директори (вищий рівень управління) до 80% усього робочого часу виконують управлінські операції, у той час коли структура робочого часу начальників відділів (нижчий рівень управління) передбачає використання лише 20% на виконання управлінських функцій, а решта – 80% на виконання базових (основних операцій);

- діяльність усіх комунальних закладів є плановою, а відтак практика реалізації функції планування «відпрацьована роками» й наразі її виконання – на високому рівні;

- реалізація функції «організування» є частково централізованою, адже штатний розпис, організаційна структура й призначення очільника

(директора) закладу культури є прерогативою засновника. Більшість управлінських операцій щодо організації діяльності закладів є суворо регламентованими й задокументованими. Водночас такі складові як «делегування повноважень», «розподіл відповідальності» тощо є прямо залежними від керівника та його стилю управління;

- у практичній площині мотиваційну функцію розглянуто як процес використання представниками апарату управління усього арсеналу матеріальних й нематеріальних засобів впливу на працівника, дія яких спрямована на стимулювати його до якісного виконання завдань. Матеріальна складова формується вищим апаратом управління сферою культури міста у формі затвердження річного фонду оплати праці який складається із трьох позицій: основної й додаткової заробітної плати та інших заохочувальних й компенсаційних виплат. Рівень основної місячної заробітної плати працівника сфери культури міста коливається у межах 6 – 9 тисяч гривен. Такий середньомісячний оклад не можна назвати високим, або таким який сприяє професійному розвитку й виступає заохочувальним чинником для майбутньої діяльності у сфері культури. Цей недолік – розмір основної середньомісячної заробітної плати може бути «перекритий» доплатами за стаж роботи, наявність наукових звань та ступенів, наявність державних нагород та відзнак, за роботу у позаробочий час й вихідні (святкові) дні тощо. Усе це – складові додаткової заробітної плати, що виплачується працівникам у вигляді доплат і премій. Якщо матеріальний компонент мотиваційної функції лише частково залежить від безпосереднього керівника (очільника) комунального закладу сфери культури, то не матеріальний (здебільшого соціально-психологічний) залежить у повному обсязі;

- завершальною, четвертою, основною функцією є контрольна функція. Функцію контролю виконують усі керівники на усіх управлінських рівнях. Реалізація контрольної функції дає можливість вчасно виявити проблемні моменти у діяльності організації, які у свою чергу вимагають від

керівників оперативного реагування, тобто реалізацію заходів щодо вирішення поточних проблемних питань з метою недопущення кризи.

4) Дослідивши практичну сторону застосування спеціальних функцій у практичній діяльності закладів культури комунальної форми власності можемо зазначити, що блок спеціальних функцій включає понад семи десяти різноманітних функцій, водночас ступінь їх виконання прямо залежить від специфіки діяльності організації та професійних здібностей працівників апарату управління. У процесі проходження виробничих практик нами зібрано інформацію, що дає підстави виокремити сім найбільш використовуваних спеціальних функцій. Це функції координування, регулювання, аналіз, облік, охорону праці й техніку безпеки, маркетингову діяльність, комунікативну функцію.

Мистецтво практичної реалізації зазначених функцій залежить від особи керівника та його розуміння доцільності їх використання функції в управлінській практиці.

Сильними сторонами використання функціонального підходу є планова діяльність усіх комунальних закладів міста й виконання координаційної функції працівниками апарату управління. На наш погляд суттєвим недоліком є недооцінювання з боку апарату управління вагомості й доцільності професійного виконання маркетингової й комунікаційної функції,

Тому можемо стверджувати, що маркетингова функція є саме тією функцією-резервом, виконання якої значно покращить діяльність комунальних закладів культури у майбутньому.

Список використаних джерел та літератури

Джерела:

1. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верх. Ради України 28 червня 1996 року: офіц. вид. К.: Преса України, 1997. 80 с.
2. Про бібліотеки і бібліотечну справу: Закон України від 27 січня 1995 р. № 32/95-ВР [Електронний ресурс]. Режим доступу: zakon.rada.gov.ua/laws/show/32/95-вр.
3. Про культуру: Закон України від 14.02.2010 р. №2778-VI // Відомості Верховної Ради України. 2011. №24. Ст. 168 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2778-17>.
4. Про музеї та музейну справу: Закон України від 29 червня 1995 р. № 249/95-ВР [Електронний ресурс]. Режим доступу: zakon.rada.gov.ua/go/249/95-вр.
5. Про театри і театральну справу: Закон України від 31.05.2005 р. № 2605-IV// Відомості Верховної Ради України. 2005. №36. Ст. 350 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2605-15>.
6. Збірник нормативно-правових актів для керівників закладів культури клубного типу / Упоряд. Петрушкевич А.В. 2-ге вид. допов. і перероб. Рівне: Рівненський факультет НАКККиМ, 2020. 23 с.
7. Програма підтримки Рівненського зоологічного парку загальнодержавного значення» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://oblrada.rv.ua/>
8. Стратегія регіонального розвитку Рівненської області на період до 2025 року [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://oblrada.rv.ua/>
9. Офіційний веб-сайт Державно- комунальне підприємство «Міське об'єднання парків культури та відпочинку» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://park.rv.ua>
10. Офіційний веб-сайт Комунального закладу «Рівненська дитяча музична школа № 1 імені М. Лисенка. [Електронний ресурс] Режим доступу::

<https://culture-rivne.com.ua/facilities/6-rivnenska-dytjacha-muzychna-shkola-1-imeni-m-lysenka>

11. Офіційний веб-сайт Комунального заклад «Рівненська обласна бібліотека для молоді» Рівненської обласної ради. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.yunibr.rv.ua/>

12. Офіційний веб-сайт Комунального закладу «Рівненська дитяча музична школа №2». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://sites.google.com/site/rivnemusikschool2/>

13. Офіційний веб-сайт Комунального закладу «Рівненська державна дитяча художня школа імені А.І. Мартиненка» РМР. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://hudogka.rv.ua/>

14. Офіційний веб-сайт Комунального закладу «Рівненська обласна бібліотека для дітей» Рівненської обласної ради. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.rdobd.com.ua/>

15. Офіційний веб-сайт Комунального закладу «Рівненська обласна універсальна наукова бібліотека» Рівненської обласної ради. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://libr.rv.ua/>

16. Офіційний веб-сайт Комунального закладу «Рівненська обласна філармонія» Рівненської обласної ради. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://organ.rv.ua/>

17. Офіційний веб-сайт Комунального закладу «Рівненський академічний обласний театр ляльок» Рівненської обласної ради. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.teatr.rv.ua/>

18. Офіційний веб-сайт Комунального закладу «Міський будинок культури». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://mbk.rv.ua/>

19. Офіційний веб-сайт Комунального закладу «Рівненський зоопарк загальнодержавного значення». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zooark.rv.ua>

20. Офіційний веб-сайт Комунального закладу «Рівненський міський палац дітей та молоді». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.pdm.org.ua>

21. Офіційний веб-сайт Комунального закладу «Рівненський міський центр творчості учнівської молоді» Рівненської міської ради. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mctum.rv.ua>

22. Офіційний веб-сайт Комунального закладу «Міський палац культури «Текстильник»» Рівненської обласної ради [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://mpkrivne.com.ua>

23. Офіційний веб-сайт Комунального закладу «Рівненський обласний краєзнавчий музей» Рівненської обласної ради. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://oblmus.ucoz.ua/>

24. Офіційний сайт Міністерства культури України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://mincult.kmu.gov.ua/>

25. Офіційний сайт Управління культури і туризму Рівненського міськвиконкому. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://culture-rivne.com.ua/>

26. Офіційний сайт Управління культури і туризму РОДА. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.rv.gov.ua/sitenew/main/ua/publication/content/>

Список використаної літератури

27. Алієв Аббас Мамед огли Механізм державного управління: сутність, структура та функції [Електронний ресурс]. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*. 2015. Вип. 2. С. 5-7. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknud_2015_2_3

28 Андрієнко В.І. Організація дозвілля в закладах клубного типу як предмет культурологічних дослідження. *Вісник КНУКіМ* [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.stationline.org.ua/pedagog/96/16688-organizaciya-dozvillya-v-zakladaх-klubnogo-tipu-yak-predmet-prikladnix-kulturologichnix-doslidzhen.html>

29 Антонюк О.В. Менеджмент культурно-мистецької сфери. *Часопис НМАУ ім. П.І. Чайковського: науковий журнал*. К., 2011. №2 (11) С. 104–110.

30 Башун О.В. Трансформація універсальної бібліотеки як культурно-інформаційного центру регіону: автореф. дис. ... канд. пед. наук / О.В. Башун. Київський національний університет культури і мистецтв, 2001. 18 с.

31 Бойко В. І. Вплив державного регулювання на регіональний розвиток сфери культури в умовах децентралізації управління. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. № 2 (34). С. 69–73.

32 Васюк Ю. А. Заклади культури як осередки мистецько-педагогічного виховання [Електронний ресурс]. *Імідж сучасного педагога*. 2014. № 10. С. 8-10. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/isp_2014_10_3

33 Виткалов С. В. Методичні органи сфери культури в умовах реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні [Електронний ресурс]. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія : Філософія, культурологія, соціологія*. 2015. Вип. 10. С. 75-80. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vmdu_fks_2015_10_11

34 Виткалов С. В. Рівненщина: культурно-мистецький потенціал в парадигмах сучасності: монографія. Рівне: ППДМ, 2012. 416 с.

35 Виткалов С.В. Культурно-дозвіллева сфера регіону: пошук нових форм існування. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2015. №1. 34-37.

36 Виткалов С.В. Культурно-освітня діяльність в умовах глобалізації і проблеми галузі. *Народна творчість Рівненщини*, 2013. №1. С. 7-12.

37 Виткалов С.В., Виткалов В.Г. Прикладні проблеми культури в регіоні: досвід Рівненщини. *Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку* : зб. наук. пр. 2014. Вип. 20, т. 2. С. 206-210.

38 Грушина А. І. Особливості організації системи менеджменту сфери культури та мистецтв [Електронний ресурс]. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія : Менеджмент соціокультурної діяльності*. 2018. Вип. 1. С. 53-63. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bknucams_2018_1_6

- 39 Дорош Т. Л. Основні принципи державного управління сферою культури [Електронний ресурс]. *Актуальні проблеми державного управління*. 2011. № 2. С. 149-156. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2011_2_22
- 40 Дуденко Т. В. Заклади культури як різновид неприбуткових організацій [Електронний ресурс]. *Право та інноваційне суспільство*. 2016. № 2. С. 60-67. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pric_2016_2_11
- 41 Задихайло О.А. Організація управління культурою в Україні (адміністративно-правовий аспект): автореф. дис... канд. юрид. наук: 12.00.07 / Задихайло Олена Анатоліївна ; Національна юридична академія України ім. Ярослава Мудрого. – Харків, 2006. – 19 с.
- 42 Ігнатченко І.Г. Форми та методи державного управління культурою в Україні: автореф. дис... канд. юрид. наук: 12.00.07 / Ігнатченко Ірина Георгіївна ; Національна юридична академія України ім. Ярослава Мудрого. Харків, 2009. 20с.
- 43 Колтакова Н. Заклади культури як суб'єкти цілісної моделі освітнього округу [Електронний ресурс]. *Рідна школа*. 2013. № 7. С. 36-39. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rsh_2013_7_10
- 44 Крот О.М. Роль культурно-дозвілєвої сфери в економічному розвитку регіону: аналіз понятійно-категоріального апарату. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Випуск 2. С.840-843.
- 45 Моштаківа Н.В. Територіальна організація сфери культури регіональної соціогеосистеми (на прикладі Луганської області): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. геогр. наук: спец. 11.00.02 «Економічна та соціальна географія» / Н.В. Моштаківа Харків, 2011. 20 с.
- 46 Осипова Г. М. Напрями удосконалення державного механізму управління соціально-культурною сферою. *Соціально-гуманітарні проблеми менеджменту: матер. IV Міжнар. наук.-практ. конф., 23 жовтня 2009 р., м. Донецьк*. – Донецьк: ДонДУУ, 2009. – С. 150–152.
- 47 Осовська Г.В. Комунікації в менеджменті: Курс лекцій. К.: «Кондор». 2018. 218с.

48 Пантелейчук І.В. Трансформація музею як соціокультурного інституту (XX - початок XXI століття): Автореф. дис... канд. іст. наук: 17.00.01 / І.В. Пантелейчук ; Київ. нац. ун-т культури і мистец. К., 2006. 20 с.

49 Подкуйко Н.Д. Маркетинг в соціально-культурній сфері: Навчальний посібник. К.: ДАКККіМ, 2002. 96 с.

50 Поліщук Л.О. Перспективи розвитку клубних закладів. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv

51 Ситар Л.Й. Стратегічні орієнтири і напрями розвитку інфраструктури сфери культури: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.07 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика» / Л.Й Ситар; ПВНЗ "Львівський ун-т бізнесу та права". – Львів, 2012. – 20 с.

52 Скрипчук Г.В. Державне реформування культурної сфери України в умовах економічної та соціальної кризи 1991 – 2001 рр.: автореф. дис. ... канд. іст. наук : 07.00.01 / Г. В. Скрипчук ; Харк. нац. ун-т ім. В.Н. Каразіна. – Харків, 2011. – 20 с.

53 Фесенко Н.С. Державне регулювання розвитку культури на регіональному рівні: автореф. дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02 / Фесенко Наталія Св'ятославівна; Національна академія держ. управління при Президентові України, Харківський регіональний ін-т держ. управління. Харків, 2006. 18с.

54 Шейко В.М., Богуцький Ю.П. Формування основ культурології в добу цивілізаційної глобалізації : Монографія. К.: Генеза, 2005. 592 с.

55 Якимець Ю.В. Публічне адміністрування сферою культури: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07 / Якимець Юлія Валеріївна; Нац. акад. внутр. справ. – К., 2012. – 20 с.