

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ|
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

СВИРИД Іванна Євгенівна

Управління розвитком культури в територіальній громаді. / Management
of cultural development in the territorial community

"спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійна програма - Публічне управління та адміністрування"

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи ПУАзм-21

І. Є. Свирид

Науковий керівник:

д.е.н., професор, А. Ф. Мельник

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КУЛЬТУРИ В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ	6
1.1. Сутність і зміст поняття «культура» у контексті місцевого самоврядування	6
1.2. Теоретичні основи та моделі управління розвитком культури в територіальних громадах	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРНОЮ СФЕРОЮ КАЛУСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	22
2.1. Характеристика культурного потенціалу Калуської міській територіальній громаді	22
2.2. Оцінка системи управління культурою у Калуській МТГ	32
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КУЛЬТУРИ В КАЛУСЬКІЙ МІСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ	44
3.1. Стратегічні пріоритети та інноваційні підходи до розвитку культури громади	44
3.2. Напрямки підвищення ефективності управління культурним розвитком	53
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

Актуальність дослідження управління розвитком культури в територіальній громаді зумовлена трансформаційними процесами, які відбуваються у сучасному українському суспільстві. Після впровадження реформи децентралізації саме громади стали осередками соціального, економічного та культурного життя, а отже, від ефективності їхнього управління культурною сферою залежить якість життя мешканців. Культура виступає не лише сферою дозвілля, а й потужним інструментом консолідації суспільства, формування ідентичності та зміцнення місцевої самосвідомості.

Калуська міська громада є показовим прикладом того, як культура може виступати фактором розвитку. Громада має багату історико-культурну спадщину, розвинену мережу закладів культури та активну громадськість, що створює сприятливе середовище для культурних ініціатив. Водночас існують проблеми, пов'язані з недостатнім фінансуванням, кадровими викликами, зношеністю інфраструктури та обмеженими можливостями залучення молоді до культурних процесів, що зумовлює необхідність наукового осмислення ефективних механізмів управління розвитком культури в умовах децентралізації.

Актуальність теми підсилюється потребою інтеграції культурної політики в систему стратегічного управління громадою. Культура має бути не лише окремою галуззю, а й наскрізним елементом усіх управлінських рішень, адже саме через культурні практики громада формує свій унікальний образ і конкурентні переваги. Наукове дослідження цього процесу дозволяє визначити ефективні інституційні, організаційні та фінансові інструменти для підтримки культурного розвитку.

Крім того, сучасна практика управління культурною сферою потребує нових підходів, орієнтованих на участь громадян, розвиток партнерств між владою, бізнесом і громадськістю, а також використання цифрових технологій. Дослідження управління культурною сферою Калуської громади має практичну значущість, оскільки може стати основою для формування нових стратегій

розвитку культури в інших територіальних громадах України. потенціалом територіальних громад у контексті сталого розвитку.

Питання управління розвитком культури в територіальних громадах перебуває у полі наукових інтересів багатьох дослідників, які розглядають його у контексті децентралізації, культурної політики, соціального менеджменту та сталого розвитку. Значний внесок у формування теоретичних і практичних засад управління культурною сферою зробили В. В. Дудік, В. І. Любарець, О. І. Ігнатченко, М. М. Шкільняк, Н. О. Терентьєва, О. Ю. Щербина-Яковлева, Л. В. Кравченко, З. М. Бурик, І. Г. Афенченко, Н. В. Шумлянська, Л. С. Ладонько, А. М. Качмар, В. Ф. Федорак, Н. М. Шотурма та О. М. Безпалько. У своїх працях науковці досліджують питання удосконалення механізмів управління культурними ресурсами, розвитку соціокультурного середовища, формування компетентностей менеджерів культури, а також запровадження інноваційних підходів до розвитку культурного потенціалу територіальних громад.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад, аналіз сучасного стану та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління розвитком культури в територіальній громаді на прикладі Калуської міської громади.

Завдання дослідження:

— розкрити сутність поняття «культура» у системі місцевого самоврядування та визначити її роль у розвитку територіальних громад.

— проаналізувати наукові підходи до управління культурним розвитком на місцевому рівні та окреслити основні моделі і принципи культурної політики.

— охарактеризувати культурний потенціал Калуської міської територіальної громади та дослідити її інституційну інфраструктуру у сфері культури.

— оцінити стан і ефективність управління культурною сферою Калуської громади, визначити сильні та слабкі сторони існуючої системи.

— виявити основні проблеми, бар'єри та виклики, що стримують розвиток культури в громаді.

— запропонувати напрями вдосконалення управління розвитком культури, зокрема через стратегічне планування, партнерство та залучення громадськості.

— сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності культурної політики Калуської міської громади.

Об'єкт дослідження – процес управління розвитком культури в територіальній громаді як складова системи місцевого самоврядування.

Предмет дослідження – механізми, принципи, форми та інструменти управління розвитком культури в Калуській міській територіальній громаді.

У процесі дослідження застосовано комплекс **загальнонаукових і спеціальних методів**, що забезпечили всебічне вивчення проблеми управління розвитком культури в територіальній громаді. Зокрема, аналіз і синтез використано для уточнення змісту понять «культура», «управління», «розвиток громади»; порівняльний метод — для зіставлення наукових підходів і практичних моделей управління культурною сферою; системний і структурно-функціональний — для розгляду культури як складової соціально-економічного розвитку та дослідження її організаційної структури; соціально-економічний аналіз — для оцінювання ресурсного забезпечення закладів культури Калуської громади.

Практичне значення роботи полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використані для удосконалення управління культурною сферою територіальних громад, зокрема на прикладі Калуської міської громади.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження опубліковані у збірниках тез доповідей студентських конференцій кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КУЛЬТУРИ В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

1.1. Сутність і зміст поняття «культура» у контексті місцевого самоврядування

У сучасній науковій думці поняття «культура» посідає центральне місце серед категорій, що описують розвиток людського суспільства. Вона охоплює не лише духовні та матеріальні надбання, а й спосіб мислення, цінності, норми поведінки й творчі прояви людини. Саме культура визначає рівень цивілізаційного поступу, формує моральні орієнтири та забезпечує тяглість історичного досвіду. З огляду на багатовимірність і складність цього явища, науковці різних епох і шкіл намагалися дати узагальнене визначення культури, виокремити її сутність, структуру й функції. У результаті тривалих досліджень було сформовано велику кількість підходів до розуміння цього поняття, що свідчить про його глибину, багатозначність і міждисциплінарний характер.

За результатами досліджень А. Кребера та К. Клакхона, які ще у 50-х роках ХХ століття узагальнили здобутки культурологів різних країн, кількість визначень поняття «культура» становила близько 180. Пізніше, під час XVII Всесвітнього конгресу «Філософія і культура», що відбувся у 1983 році в Торонто, було наведено вже кілька сотень тлумачень цього поняття. За даними сучасних учених – М. М. Заковича, Ж. О. Безвершук, Є. М. Вільчепко та інших – протягом наступних двох десятиліть їхня кількість перевищила 500. Така різноманітність пояснюється тим, що кожен дослідник інтерпретує культуру відповідно до власного світогляду, наукових підходів і способу мислення. Для одних культура – це система духовних цінностей, для інших – діяльність, спрямована на створення матеріальних благ або вдосконалення суспільного життя [34, с. 84].

З етимологічної точки зору, слово «культура» походить від латинського *cultura*, що означає обробіток, виховання, розвиток, освіту та шанування. Як

окрема сфера наукового пізнання культура почала формуватись у добу Нового часу під впливом філософських ідей Дж. Віко, І. Г. Гердера та Г. В. Ф. Гегеля. Так, Дж. Віко у своїй праці «Засади нової науки про загальну природу націй» (1725 р.) визначав культуру як результат діяльності людини, протиставляючи її природним явищам. Розвиваючи цю думку, український філософ І. А. Зязюн розглядав культуру як систему програм людської поведінки, спілкування та діяльності, що спрямована на вдосконалення суспільного життя у всіх його проявах. На думку М. М. Заковича, сутність культури неможливо пізнати поза людиною, адже вона є формою вираження духовного світу, знань, умінь, потреб і ціннісних орієнтирів особистості.

Таблиця 1.1

Еволюція наукових підходів до визначення поняття «культура» [12, с. 67]

Етап	Період	Представники	Трактування поняття «культура»
Античність	IV ст. до н.е. – V ст. н.е.	Аристотель, Цицерон	Культура як процес виховання та вдосконалення людини; відмінність між природним і штучним.
Новий час	XVII–XVIII ст.	Дж. Віко, І. Гердер, І. Кант, Г. Гегель	Культура як прояв духовності, моральності, творчої діяльності людини; спосіб осмислення історії.
XIX ст.	1800–1900 рр.	М. Вебер, Е. Тейлор, Л. Фробеніус	Культура як система цінностей і символів; як комплекс знань, вірувань, мистецтва, моралі.
XX ст.	1900–2000 рр.	А. Кребер, К. Клакхон, Л. Уайт, В. Оствальд	Культура як надбіологічна система, сукупність способів діяльності, цінностей і норм.
Сучасність	XXI ст.	І. Зязюн, М. Закович, Ж. Безвершук	Культура як форма самовираження людини, середовище духовного розвитку та соціальної інтеграції.

Видатний мислитель І. Кант (1724–1804) вбачав у культурі передусім моральний вимір людського існування. Він вважав, що культура – це здатність людини піднятися над матеріальними потребами та жити відповідно до морального обов'язку. Інший представник німецької класичної філософії Г. В. Ф. Гегель (1770–1831) трактував культуру як процес прилучення людини до «світового духу», який об'єднує природу й історію. На його думку, істинна цінність культури полягає у розвитку мислення, що є найвищою формою духовності.

Професійне вивчення культури, як зазначають дослідники, розпочалося лише у XX столітті. Американський антрополог Л. Уайт вважається одним із засновників культурології як окремої науки. У своїй праці «Наука про культуру» (1949 р.) він визначив культурологію як синтез антропологічних і етнологічних підходів із філософським аналізом. Водночас існує версія, що термін «культурологія» вперше запропонував німецький учений В. Оствальд, який у праці «Принципи теорії освіти» розглядав її як науку про специфічно людські способи діяльності [1, с. 618].

Академік І. А. Зязюн пропонував розглядати культуру у двох взаємопов'язаних площинах – об'єктній і суб'єктній. Об'єктна площина охоплює загальні характеристики предметного світу, що формують простір людської діяльності (час, рух, річ, взаємозв'язки, міра, кількість, якість тощо). Суб'єктна ж визначає внутрішній світ людини як творця культури, її ставлення до суспільства, моральних цінностей, краси, добра, справедливості, свободи. У сукупності ці дві площини створюють цілісний образ світу, в якому культура постає як форма самовираження людини та засіб осмислення нею власного буття.

У системі місцевого самоврядування культура виступає не лише як галузь соціального розвитку, а й як базовий чинник формування сталого, гармонійного та згуртованого суспільства. Саме на рівні громади відбувається безпосередня взаємодія людини з культурним середовищем – тут формуються традиції, зберігається історична пам'ять, розвивається духовність і громадянська свідомість. Тому культура стає тим простором, у якому місцева влада, громадські інституції та жителі громади спільно реалізують свої соціальні, освітні та виховні функції.

В умовах децентралізації повноваження у сфері культури значною мірою передані органам місцевого самоврядування. Це надало громадам можливість самостійно визначати пріоритети культурного розвитку, формувати власну політику, адаптовану до локальних потреб і ресурсів. Таким чином, культура з об'єкта централізованого державного управління поступово перетворюється на

сферу громадського партнерства, де головну роль відіграють ініціативи знизу, самоорганізація населення та міжсекторальна співпраця.

Розвиток культури на місцевому рівні є одним із ключових напрямів реалізації принципів субсидіарності й демократії участі. Саме через культурні практики громадяни залучаються до ухвалення рішень, висловлюють свої потреби та цінності, впливають на соціальну політику громади. Культура сприяє підвищенню рівня соціальної згуртованості, формуванню відчуття приналежності до місця, що є основою для розвитку локальної ідентичності та громадянського патріотизму.

Органи місцевого самоврядування у сфері культури реалізують низку важливих функцій: нормативно-правове регулювання, планування, фінансування, організацію діяльності закладів культури, розвиток мережі культурних установ, охорону культурної спадщини, підтримку творчих колективів, а також координацію культурно-дозвілєвої діяльності населення. Від ефективності цих процесів залежить якість культурного життя громади, її привабливість для мешканців і туристів, а також рівень соціального комфорту.

Сьогодні культура у місцевому самоврядуванні набуває нового значення – як стратегічний ресурс розвитку території. Вона стає інструментом не лише духовного збагачення, а й економічного зростання. Розвиток креативних індустрій, культурного туризму, культурних кластерів створює нові робочі місця, стимулює підприємництво, приваблює інвестиції. З цієї причини дедалі більше громад розробляють власні культурні стратегії, які інтегрують культурну складову у загальну систему управління розвитком території [14].

У цьому контексті важливо, щоб культура розглядалася не ізольовано, а в тісному зв'язку з іншими сферами – освітою, молодіжною політикою, соціальним захистом, туризмом, економікою. Наприклад, розвиток культурної інфраструктури може поєднуватися з освітніми ініціативами, громадськими просторами та соціальними проектами, що створює ефект синергії. Успішне управління культурою вимагає міжсекторальної координації, стратегічного планування та постійного діалогу між владою, громадськістю й бізнесом.

Особливу роль відіграє людський потенціал громади – працівники закладів культури, митці, активісти, педагоги, волонтери. Від їхнього професіоналізму, креативності та відданості залежить ефективність реалізації культурної політики. Тому однією з функцій місцевої влади є створення умов для підвищення кваліфікації кадрів, стимулювання творчості та підтримка молодих фахівців у культурній сфері.

Не менш важливим завданням є забезпечення доступності культурних послуг для всіх категорій населення – дітей, молоді, людей похилого віку, осіб з інвалідністю, мешканців сільських територій. У цьому контексті значення набуває цифровізація культури – впровадження електронних сервісів, онлайн-заходів, віртуальних музеїв, електронних бібліотек. Цифрові технології дозволяють розширити культурний простір громади, зробити його більш інклюзивним і відкритим.

Культура у місцевому самоврядуванні також виконує функцію соціального капіталу – вона сприяє формуванню горизонтальних зв'язків, довіри та взаємопідтримки між членами громади. Через участь у культурних подіях, фестивалях, волонтерських акціях громадяни відчують себе частиною спільноти, а отже, зростає рівень їхньої громадянської активності. Такий підхід сприяє зміцненню місцевої демократії та формуванню культури участі.

Важливою складовою культурної політики на місцевому рівні є збереження та популяризація історико-культурної спадщини. Саме громади несуть відповідальність за догляд за пам'ятками архітектури, охорону історичних місць, збереження нематеріальної спадщини – народних традицій, ремесел, фольклору. Це не лише елемент культурної ідентичності, а й важливий ресурс для розвитку внутрішнього туризму та креативної економіки [10, с. 54].

Одним із сучасних підходів до управління культурним розвитком є застосування стратегічного менеджменту. Створення культурної стратегії громади передбачає визначення місії, бачення, цілей і пріоритетів у сфері культури, розроблення плану дій і системи моніторингу. Такий документ стає

орієнтиром для органів влади, закладів культури та громадських ініціатив, забезпечуючи узгодженість дій і прозорість у прийнятті рішень.

Загалом, культура в системі місцевого самоврядування – це не лише діяльність закладів культури, а ширший соціальний процес, що охоплює формування цінностей, розвиток людського потенціалу, зміцнення соціальних зв'язків і підвищення якості життя. Управління культурним розвитком потребує комплексного підходу, який поєднує стратегічне бачення, інноваційні інструменти та активну участь громади.

Калуська міська громада є одним із прикладів того, як культура може стати основою розвитку місцевого самоврядування. Тут проводиться значна кількість культурно-мистецьких заходів, діють творчі колективи, активно розвиваються музеї, бібліотеки, центри дозвілля. Місцева влада підтримує культурні ініціативи, розробляє програми розвитку культури, залучає грантові кошти та партнерів. Проте, як і в більшості громад України, існують проблеми – нестача фінансування, кадровий дефіцит, застаріла матеріально-технічна база. Тому дослідження шляхів удосконалення управління культурною сферою залишається надзвичайно актуальним.

У цьому контексті важливо враховувати не лише економічні аспекти, а й соціально-психологічні. Культура формує почуття гордості за своє місто, спонукає людей долучатися до волонтерських і мистецьких ініціатив, створює позитивну репутацію громади за її межами. Тому розвиток культури – це інвестиція у людський капітал і майбутнє території.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що культура у місцевому самоврядуванні виконує стратегічну, соціальну, виховну, комунікативну та економічну функції. Вона є не лише сферою дозвілля, а й механізмом інтеграції громади, засобом формування її ідентичності та рушієм розвитку. Забезпечення ефективного управління культурним розвитком вимагає від місцевої влади глибокого розуміння соціокультурних процесів, сучасного менеджменту, залучення партнерів і громадян. Саме через культуру громада здатна не тільки зберегти власну самобутність, а й розкрити свій потенціал у сучасному світі.

1.2. Теоретичні основи та моделі управління розвитком культури в територіальних громадах

Сучасні процеси глобалізації та становлення в Україні соціально орієнтованої ринкової економіки зумовлюють необхідність модернізації організаційно-економічних механізмів управління культурною сферою. Діяльність закладів культури потребує нового підходу, здатного адаптуватися до вимог ринку, суспільних очікувань і цифрової трансформації. Більшість державних і комунальних установ культури сформувалася ще в радянський період – відповідно до тодішніх стандартів щодо архітектури, технічного оснащення, чисельності працівників і територіального розміщення. Однак нині ця мережа значною мірою застаріла: значна частина закладів потребує капітального ремонту, оновлення матеріально-технічної бази, а деякі перебувають в аварійному стані.

Такі тенденції призводять до поступової деградації культурної сфери, що, у свою чергу, негативно впливає на розвиток людського потенціалу, стан економіки й загальний рівень життя населення. Саме тому сьогодні надзвичайно важливо забезпечити культурі гідне місце у системі суспільних пріоритетів – як на національному, так і на регіональному та місцевому рівнях. Йдеться про необхідність гарантувати рівний доступ громадян до культурних послуг, зберегти існуючу мережу закладів культури та створити умови для їхнього сталого функціонування.

Провідну роль у цьому процесі відіграє реформа децентралізації, яка передбачає зміцнення потенціалу місцевого самоврядування. Саме органи влади на місцях здатні ефективно налагодити механізми формування суспільної ідентичності, активізувати громаду, інтегрувати її ресурси та враховувати особливості культурного й економічного розвитку своєї території. Реформа спрямована на залучення найціннішого ресурсу будь-якої держави – людського потенціалу. Завдання державних інституцій, зокрема Міністерства культури

України, полягає в тому, щоб допомогти громадам опанувати нові форми управління культурною сферою та навчити працювати в умовах децентралізації.

Як зазначає В. Гройсман, децентралізація є не лише інструментом демократичного розвитку, а й ефективним механізмом регулювання економіки. Передача повноважень на місця не зменшує ролі центральної влади, а навпаки – створює можливість для формування більш узгодженої, гнучкої та результативної системи публічного управління.

Процес децентралізації в Україні бере початок ще у 1990 році, коли було ухвалено Закон «Про місцеві Ради народних депутатів Української РСР та місцеве самоврядування». Наступним кроком стало приєднання України у 1997 році до Європейської хартії місцевого самоврядування, яка закріпила принцип розмежування повноважень між різними рівнями влади. Одним із першочергових завдань реформи стала фінансова децентралізація, започаткована прийняттям Бюджетного та Податкового кодексів України. Проте, навіть після цих змін місцеві органи влади довгий час не мали достатніх фінансових можливостей для повноцінного управління культурною сферою.

Нова хвиля реформ розпочалася у 2015 році з ухваленням Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» та внесенням змін до Закону «Про місцеве самоврядування». З моменту набуття громадами статусу юридичних осіб відбулося переосмислення поняття комунальної власності. Відповідно до чинного законодавства, будинки культури, клуби, бібліотеки, музеї, музичні та мистецькі школи переходять у власність об'єднаних територіальних громад на правах правонаступництва. Це дало можливість громадам самостійно формувати власну мережу закладів культури, визначати їхню структуру, функції та напрями розвитку.

Водночас законодавча база передбачає, що після об'єднання якості і доступність публічних послуг, зокрема культурних, не можуть бути нижчими, ніж до цього. Попри це, чинні нормативні акти ще не в повній мірі регламентують повноваження громад у сфері управління бібліотеками, музеями та іншими культурними установами. Під час формування нової мережі

культурних закладів ОТГ мають дотримуватись положень урядових документів, зокрема постанов Кабінету Міністрів України від 12 листопада 1998 р. № 1775 «Про нормативи забезпечення клубними закладами», від 30 травня 1997 р. № 510 «Мінімальні соціальні нормативи забезпечення населення публічними бібліотеками в Україні», а також Положення про Музейний фонд України, затвердженого постановою КМУ від 20 липня 2000 р. № 1147 (зі змінами від 03.11.2010 р. № 1007).

Прийняття цих нормативних актів створює основу для ефективного функціонування культурної мережі в умовах децентралізованого управління. Проте головним орієнтиром усіх рішень органів місцевого самоврядування мають бути інтереси громади – розвиток культурного середовища, підтримка творчих колективів, збереження пам'яток історії та культури, популяризація національної спадщини. Від того, наскільки успішно громада зуміє організувати культурне життя, залежить не лише духовний стан суспільства, а й його соціально-економічний розвиток у цілому.

Зміни у законодавстві створили нові правові передумови для діяльності об'єднаних територіальних громад, а також заклали основу фінансової самостійності місцевих бюджетів. У результаті реформи громади отримали більшу бюджетну автономію та можливість самостійно розпоряджатися своїми ресурсами. Всі об'єднані громади були виведені на прямі міжбюджетні відносини з Державним казначейством, що дало змогу скоротити адміністративні ланки управління фінансовими потоками та підвищити прозорість їх використання [24].

Відповідно до Закону України «Про Державний бюджет України на 2018 рік», для місцевих бюджетів було визначено обсяги міжбюджетних трансфертів у сумі 260,3 млрд грн, з яких 256,4 млрд грн припадало на загальний фонд, а 3,9 млрд грн – на спеціальний. Найвагомішу частку у структурі трансфертів становили субвенції: на реалізацію державних соціальних програм (116,6 млрд грн або 44,8%), медичну субвенцію (60,4 млрд грн – 23,2%) та освітню (52,4 млрд грн – 20,1%). За результатами горизонтального вирівнювання

податкоспроможності місцевих бюджетів базова дотація була визначена на рівні 8,2 млрд грн, тоді як реверсна становила 5,4 млрд грн, що перевищує показники попереднього року.

Незважаючи на проголошену фінансову самостійність, місцеві органи влади все ще не мають достатніх ресурсів для повноцінного фінансування усіх напрямів соціально-культурної діяльності. Більшість трансфертів спрямовується на соціальний захист, охорону здоров'я та освіту, у той час як культура залишається найбільш вразливою сферою. Така ситуація створює ризик занепаду мережі закладів культури, особливо у сільських громадах, де культурна інфраструктура часто є єдиним центром громадського життя.

Щоб запобігти деградації культурного простору, необхідно оперативно вжити заходів з адаптації та оновлення культурних установ в умовах децентралізованого управління. Важливим кроком може стати створення на базі існуючих клубів, бібліотек і музеїв єдиних культурно-дозвіллевих центрів, здатних виконувати функції осередків освіти, творчості та громадської взаємодії. Основним завданням таких центрів має бути організація змістовного дозвілля, підтримка самореалізації мешканців, розвиток творчого потенціалу громади та формування її культурного бренду.

У межах інноваційного підходу бібліотеки мають перейти від традиційної ролі «книгосховищ» до форматів «креативних просторів» або «коворкінг-бібліотек», оснащених сучасними технологіями, мультимедійними ресурсами та можливостями для проведення освітніх і мистецьких заходів. Музеї, окрім функції збереження експонатів, можуть перетворюватися на інтерактивні арт-простори чи творчі лабораторії, що стимулюють діалог між минулим і сучасністю, підвищують зацікавленість молоді у культурній спадщині, сприяють розвитку туризму.

Формування культурно-дозвіллевих центрів є реальною альтернативою традиційним закладам культури, адже поєднує багатofункціональність, економічну доцільність і гнучкість управління. Раціональне планування та грамотне управління такими об'єктами з часом може дати синергетичний ефект

– підвищити ефективність використання бюджетних ресурсів і сприяти поступовому переходу культурних установ від дотаційної моделі до фінансово самостійної діяльності.

Попри це, система фінансового забезпечення культури в умовах децентралізації залишається складною. У чинних концепціях, програмах і нормативних актах питання фінансування культурної сфери часто розглядається побіжно, без визначення конкретних механізмів і джерел. Модель підтримки галузі, що базується переважно на дотаціях та субвенціях, є обтяжливою для бюджету і не стимулює громади до пошуку інноваційних підходів. Тому стратегічне завдання полягає у створенні нових фінансових інструментів – партнерських програм, грантів, цільових фондів, які дозволять перетворити культуру з пасивного споживача ресурсів на активного учасника соціально-економічного розвитку громади [26, с. 165].

Децентралізація управління у сфері культури, яка відбулася в багатьох розвинених країнах, засвідчила ефективність партнерської взаємодії між державою, бізнесом і громадою. Така тристороння співпраця стала запорукою сталого розвитку культурної політики, розширення фінансових можливостей і зростання соціальної відповідальності різних суб'єктів. У високорозвинених країнах значну увагу приділено диверсифікації джерел фінансування культури – від державних субвенцій до приватних інвестицій і меценатських проєктів. Це стало можливим завдяки системній роботі над інвестиційною привабливістю сектору культури та створенню сприятливого правового й економічного середовища для інвесторів.

В українських територіальних громадах для підвищення інвестиційної активності у сфері культури необхідно реалізувати комплекс заходів на кількох рівнях. По-перше, у законодавчій площині – забезпечити стабільність і чіткість нормативно-правової бази, що гарантує захист інвесторів та визначає правила гри на культурному ринку. По-друге, у економічному вимірі – розробити стратегії інвестиційно-інноваційного розвитку культурної сфери для кожної громади. Такі стратегії мають містити чітко сформульовані цілі, завдання,

очікувані результати, показники ефективності та часові рамки реалізації. І третє, у інформаційній сфері – активізувати комунікацію між усіма учасниками культурного процесу шляхом створення інтерактивних інформаційно-комунікаційних платформ, які забезпечуватимуть обмін досвідом, поширення кращих практик і зворотний зв'язок із громадськістю.

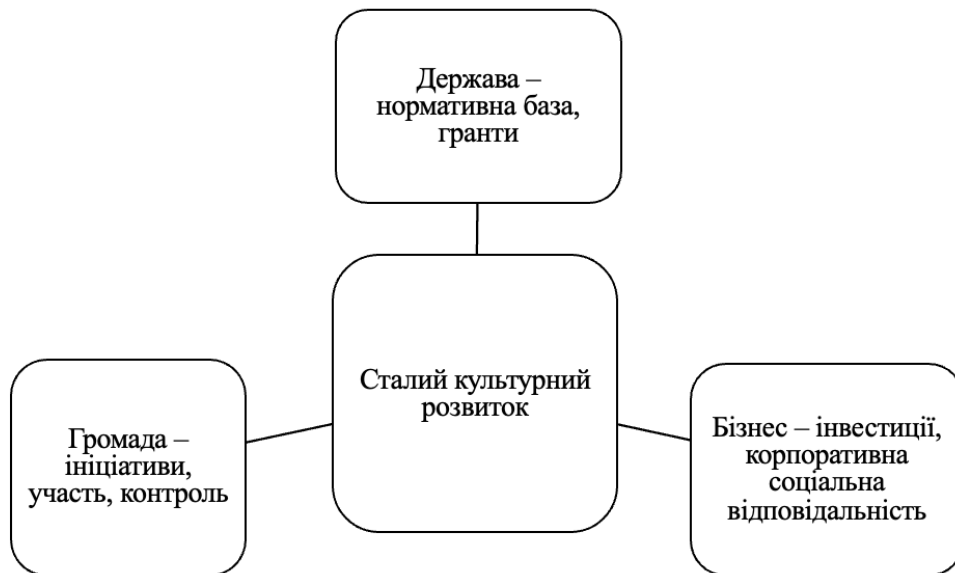


Рис. 1.1. Модель тристороннього партнерства у сфері культури*

* Складено автором самостійно.

Реалізація таких заходів сприятиме посиленню громадської активності, стимулюватиме органи місцевого самоврядування до пошуку альтернативних джерел фінансування та підвищить імідж територій як відкритих і привабливих для культурного та туристичного розвитку.

Сільські громади та невеликі міста України становлять особливо цінний простір для розвитку культурних і туристичних ініціатив. Вони зберегли автентичну історико-культурну спадщину, мають привабливі природні умови, спокійний ритм життя та високий рівень екологічного комфорту. Це створює сприятливе підґрунтя для формування власного бренду громади, який може стати потужним інструментом розвитку туризму. Проте потенціал таких

територій, навіть за наявності унікальних культурних і природних ресурсів, залишатиметься нереалізованим без інтеграції у систему економічних відносин.

На думку І. Г. Костирка, перспективним шляхом вирішення цієї проблеми є формування туристичних кластерів, тобто просторово сконцентрованих груп взаємопов'язаних галузей – транспорту, зв'язку, охорони здоров'я, громадського харчування, рекреаційних послуг тощо, які у взаємодії створюють комплексний туристичний продукт території. Такий підхід дозволяє об'єднати різні ресурси громади навколо спільної мети – економічного і культурного розвитку [29].

Створення туристично-рекреаційних кластерів в умовах ОТГ сприятиме не лише просуванню культурного бренду території, а й підвищенню якості життя населення, розвитку підприємництва, залученню інвестицій і збереженню культурної спадщини. Сучасна громада, яка прагне підвищити свою впізнаваність, повинна активно використовувати інструменти комунікації: розробляти мобільні додатки, впроваджувати QR-коди на туристичних об'єктах, вести ефективну діяльність у соціальних мережах через інструменти SMM-маркетингу. Такі технології сприяють не лише популяризації території, а й формуванню позитивного іміджу громади як інноваційної та відкритої до партнерств.

Сучасні соціально-економічні трансформації та розвиток цифрових технологій вимагають суттєвих змін у системі кадрового забезпечення культурної сфери. Фахівці нового покоління мають володіти навичками стратегічного планування, аналітики, проєктного менеджменту, маркетингу, фандрейзингу, бути здатними до створення та реалізації інноваційних культурних проєктів. Вони повинні мислити не лише в категоріях традиційної культурної роботи, а й розуміти економічну складову діяльності закладів культури, орієнтуватися на результат і потреби громади.

Однією з головних проблем більшості новостворених громад залишається дефіцит кваліфікованих кадрів – управлінців і менеджерів культури, які здатні мислити стратегічно, формувати сучасні моделі культурного розвитку та впроваджувати інноваційні підходи. Система управління культурною сферою у

сільських громадах і малих містах досі зберігає риси, що сформувалися ще у середині ХХ століття. За цей час відбулися суттєві зміни у соціально-економічних, демографічних і технологічних умовах, тому нинішня модель потребує глибокого оновлення.

У межах сучасних викликів доцільно впроваджувати науково обґрунтовані методи прогнозування кадрових потреб, зокрема шляхом розроблення економіко-математичних моделей, які відображають взаємозв'язок між чисельністю населення громади та потребою у творчих працівниках. Це дозволить раціонально планувати кількість менеджерів культури, оптимізувати кадрову структуру та підвищити ефективність функціонування культурно-дозвіллевих центрів.

Таким чином, розвиток культури в умовах децентралізації неможливий без оновлення управлінських підходів, впровадження інноваційних механізмів фінансування, створення ефективних комунікаційних платформ та підготовки нової генерації управлінців культури. Усі ці елементи формують сучасну систему культурного менеджменту, що здатна забезпечити сталий розвиток громади, зберегти її ідентичність і водночас інтегрувати її у простір європейських культурних практик.

Для забезпечення економічного й соціального поступу в умовах продовження реалізації політики децентралізації та впровадження адміністративної реформи важливо максимально використати наявний потенціал територіальних громад. Серед ключових сильних сторін, на які слід спиратися, – висока інвестиційна привабливість, багаті природні ресурси, збережені національні традиції, розвиток автентичних ремесел, екологічно чисте довкілля та наявність трудових ресурсів. Водночас необхідно мінімізувати вплив слабких чинників – передусім недостатнього фінансування, недосконалого бізнес-клімату та низького рівня соціальної активності [32, с. 113].

Одним із важливих завдань місцевої влади має стати створення сприятливих умов для відродження й популяризації культурної спадщини, формування позитивного іміджу громади та підвищення рівня соціальної

згуртованості населення. Не менш важливо зменшити відтік працездатного населення за межі громади, спрямовуючи зусилля на створення нових робочих місць у креативних індустріях і культурному секторі. Саме розвиток цих напрямів може стати основою сталого економічного зростання, підвищення добробуту жителів і зміцнення соціальної єдності в умовах децентралізованої системи управління.

Отже, багатоманітність трактувань культури – від духовних цінностей і норм поведінки до практик творення матеріальних благ – засвідчує її міждисциплінарну природу й невід’ємний зв’язок із людиною як суб’єктом діяльності. Етимологічний, філософський і культурологічний ракурси (від Віко, Канта, Гегеля до сучасних підходів) узгоджуються в головному: культура є способом самотворення людини й суспільства, що поєднує об’єктну (світ речей, відносин, символів) і суб’єктну (світ смислів, цінностей, ідентичності) площини.

У системі місцевого самоврядування культура виступає не лише галуззю, а стратегічним ресурсом територіального розвитку. Саме на рівні громади вона матеріалізується у повсякденних практиках, консолідує спільноту, забезпечує тяглість історичної пам’яті та формує локальну ідентичність. Для органів влади це означає перехід від «управління закладами» до управління цінностями, участю та довірою: потрібні механізми партисипації, міжсекторальна координація, інклюзивний доступ, цифровізація культурних послуг, збереження й осучаснення спадщини [38, с. 120].

Теоретичне осмислення культури як інтегративної категорії задає методологічні орієнтири для подальших розділів: операціоналізацію понять (ідентичність, соціальний капітал, креативні індустрії), визначення індикаторів ефективності (участь мешканців, доступність, проєктна активність, економічний ефект), а також окреслення ролей стейкхолдерів (влада – бізнес – громадськість).

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРНОЮ СФЕРОЮ КАЛУСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Характеристика культурного потенціалу Калуської міської територіальній громаді

Калуська міська територіальна громада, утворена в межах адміністративно-територіальної реформи 2020 року, об'єднує місто Калуш і низку навколишніх сіл Івано-Франківської області. За чисельністю населення (понад 90 тисяч осіб) громада належить до найбільших в області, а її культурний потенціал поєднує міські та сільські традиції, розвинену мережу закладів культури, активне громадське життя, а також значний кадровий і духовний ресурс. Калуш історично був не лише промисловим, а й культурним центром Прикарпаття, що сформувало багатозарову культурну ідентичність громади, у якій органічно поєднуються традиційні й сучасні форми культурного життя [22].

Мережа закладів культури Калуської громади охоплює понад 40 установ різного профілю: будинки культури, клуби, бібліотеки, музеї, мистецькі школи, центри дозвілля, а також кілька незалежних культурних ініціатив. Основу інфраструктури становлять Палац культури «Юність», Центр художньої творчості учнівської молоді, Калуська центральна бібліотечна система, музейно-виставковий центр, дитяча школа мистецтв імені М. Антоновича, а також мережа сільських закладів культури у населених пунктах громади.

Бібліотечна система налічує близько 20 публічних бібліотек, які поступово переходять у формат інформаційно-культурних хабів. У центральній бібліотеці діє сучасна медіатека, де відвідувачі мають доступ до електронних баз даних, комп'ютерів і Wi-Fi, проводяться літературні вечори, воркшопи та кінопокази. Значна увага приділяється цифровізації бібліотечних фондів, створенню електронного каталогу та інтеграції в обласну бібліотечну мережу.

Окреме місце займають музеї – насамперед музейно-виставковий центр Калуської громади, де експонуються матеріали з історії міста, промислової

спадщини калійної промисловості, визвольного руху, культурного розвитку регіону. Важливим осередком є й музей-оселя родини Івана Франка у Підгірках, а також музей «Калуське солеваріння», який відображає давні промислові традиції краю. Такі об'єкти формують ядро культурного туризму, розширюють освітній простір громади та сприяють збереженню колективної історичної пам'яті.

Водночас більшість сільських закладів культури потребують оновлення матеріально-технічної бази, енергоефективної модернізації, ремонту дахів, сценічного обладнання та систем опалення. Це одна з найсерйозніших проблем, що обмежує можливості для розвитку культурного життя у сільських локаціях. Місцева влада поступово реалізує програми оновлення інфраструктури через участь у Державному фонді регіонального розвитку, проектах ЄС, Українського культурного фонду та обласних конкурсах підтримки ініціатив громад.

Калуська громада має потужну нематеріальну спадщину, яка відображає духовну культуру регіону – фольклор, традиційне вбрання, ремесла, музичні традиції, звичаї та обряди. Тут діють численні народні колективи, серед яких заслужений ансамбль пісні і танцю «Калуш», народна хорова капела «Передзвін», фольклорний гурт «Джерело», театральна студія «Легенда». Щороку відбуваються фестивалі «Калуське літо», «Фест молоді», свято Івана Купала, «День міста», а також тематичні мистецькі пленери й благодійні концерти [22].

Особливої уваги заслуговує розвиток ремісничих і декоративно-ужиткових практик. У селах громади збереглися традиції ткацтва, лозоплетіння, різьбярства, гончарства, вишивки. Ці елементи можуть бути основою для створення креативних майстерень і туристичних маршрутів, орієнтованих на популяризацію локальної автентики. Наразі у Калуші діє кілька майстерень народних умільців, які співпрацюють із місцевими школами мистецтв і залучають дітей до навчальних програм.

Поступово формується й сучасний креативний сектор. Молоді митці організовують вуличні виставки, кінопокази, музичні вечори, а також

долучаються до всеукраїнських арт-фестивалів. У 2023 році у Калуші було створено громадську платформу «Культурна лабораторія Калуш», яка об'єднує активістів, волонтерів, освітян і представників бізнесу задля розвитку проєктів у сфері культури, урбаністики та молодіжних ініціатив. Такі структури свідчать про поступовий перехід від адміністративної моделі управління до моделі громадської участі.

Людський потенціал у культурній сфері Калуської громади формується більш ніж 250 працівниками закладів культури, з яких близько 60% мають фахову освіту у сфері мистецтва, педагогіки або культурології. Значна частина кадрів працює у бібліотечній та клубній системі, де поєднує культурно-просвітницьку, організаційну та соціальну функції. Разом із тим, серед основних викликів залишається дефіцит молодих кадрів і низький рівень заробітних плат у закладах культури, що знижує мотивацію до професійного зростання.

Міська влада спільно з освітніми установами проводить тренінги з культурного менеджменту, цифрових інструментів і проєктної діяльності. Важливим напрямом є створення умов для участі працівників культури у грантових програмах, міжнародних обмінах та навчальних поїздках. Формування нового покоління культурних менеджерів є передумовою для якісного оновлення системи управління культурою на місцевому рівні.

Однією з сильних сторін Калуської громади є високий рівень громадської активності у культурній сфері. Тут діють десятки творчих об'єднань, молодіжних організацій, аматорських театрів і клубів за інтересами. Громада активно використовує партисипативні інструменти – громадський бюджет, відкриті конкурси, опитування мешканців щодо культурних пріоритетів. За останні роки у межах бюджету участі реалізовано понад 30 проєктів, пов'язаних із культурою та дозвіллям: облаштовано сцени, реконструйовано пам'ятні місця, створено арт-простори та вуличні галереї.

Такі ініціативи сприяють зміцненню соціального капіталу, розвитку волонтерства та самоорганізації мешканців. Культура стає інструментом не лише дозвілля, а й соціальної інтеграції, реабілітації ветеранів, підтримки внутрішньо

переміщених осіб. Після 2022 року громада активно долучилася до культурно-гуманітарного фронту: будинки культури перетворилися на волонтерські центри, а митці – на ініціаторів благодійних заходів на підтримку Збройних сил України.

Калуська громада має значний потенціал для розвитку культурного туризму завдяки вигідному географічному розташуванню, наявності історико-архітектурних пам'яток, музеїв і природних ландшафтів. Туристичну привабливість посилюють об'єкти промислової спадщини, сакральні споруди, фольклорні свята та гастрономічні фестивалі. Важливим кроком стало створення туристично-інформаційного центру, який займається промоцією громади, розробленням маршрутів і впровадженням QR-кодування історичних об'єктів.

Формування власного бренду громади базується на поєднанні промислової історії Калуша, природної краси Прикарпаття й сучасної креативності мешканців. Основна мета бренду – позиціонувати громаду як культурно активну, відкриту до партнерств і туристично привабливу територію. Для цього активно використовуються соціальні мережі, створюються відеопроєкти, проводяться фотоконкурси та публічні акції, спрямовані на підвищення впізнаваності Калуша.

Останні роки характеризуються активним впровадженням цифрових технологій у культурне життя громади. Бібліотеки створюють електронні каталоги, організують вебінари, курси цифрової грамотності для старших людей, а музеї оцифровують фонди та створюють віртуальні тури. Культурно-дозвілєві центри освоюють нові формати – онлайн-концерти, гібридні заходи, стрімінгові трансляції фестивалів. Такі інновації розширюють аудиторію, роблять культуру доступною навіть у найвіддаленіших селах громади.

Інноваційність проявляється також у змісті культурних проєктів. Наприклад, під час святкування Дня міста використовуються елементи медіаарту, інтерактивні інсталяції, світлові перформанси, що поєднують традицію і сучасність. Місцеві школи мистецтв активно співпрацюють із ІТ-компаніями, запроваджуючи курси цифрового дизайну, графіки та анімації.

<p style="text-align: center;">Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розвинена мережа закладів культури: будинки культури, бібліотеки, школи мистецтв, музеї. 2. Історично сформовані культурні традиції та збережена нематеріальна спадщина. 3. Активна участь мешканців у культурному житті, наявність волонтерських і творчих ініціатив. 4. Наявність професійних і аматорських колективів, що мають регіональне визнання. 5. Потужна історико-культурна спадщина та туристичний потенціал. 6. Активна діяльність громадських організацій у сфері культури. 	<p style="text-align: center;">Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Застаріла матеріально-технічна база, особливо у сільських населених пунктах громади. 2. Обмежене фінансування культурної сфери з місцевого бюджету. 3. Дефіцит молодих кадрів і низька мотивація працівників культури. 4. Нерівномірний розвиток культурної інфраструктури між містом і селами. 5. Недостатня цифровізація, слабе використання сучасних ІТ-рішень. 6. Відсутність узгодженої культурної стратегії та системного моніторингу результатів.
<p style="text-align: center;">Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Реалізація політики децентралізації відкриває нові фінансові та управлінські інструменти. 2. Участь у програмах Українського культурного фонду, ДФРР, міжнародних грантах. 3. Розвиток культурного туризму та формування бренду громади. 4. Впровадження цифрових технологій і створення онлайн-платформ. 5. Розвиток креативних індустрій, соціального підприємництва у сфері культури. 6. Міжсекторальна співпраця влади, освіти, бізнесу та громадськості. 	<p style="text-align: center;">Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Економічна нестабільність і ризик скорочення бюджетного фінансування культури. 2. Відтік молоді та зменшення активної частки населення громади. 3. Руйнування пам'яток і об'єктів культурної спадщини через брак коштів на охорону. 4. Конкуренція з більшими містами за туристичні потоки й культурні ресурси. 5. Низька платоспроможність населення, що обмежує попит на культурні послуги. 6. Висока вартість енергоносіїв і витрат на утримання будівель культури.

Рис. 2.1. SWOT-аналіз культурного потенціалу Калуської міської територіальної громади*

* Складено автором самостійно.

Отримані результати засвідчують, що Калуська громада володіє потужною базою для культурного розвитку, однак потребує модернізації інфраструктури, оновлення кадрового складу та підвищення фінансової спроможності. Основними рушійними силами виступають активність мешканців, історико-культурна спадщина, наявність професійних колективів та потенціал культурного туризму.

Разом із тим, існують виклики, пов'язані з обмеженими ресурсами, демографічними змінами й недостатньою інтеграцією культури в економічну політику громади. Подолання цих слабких сторін можливе через реалізацію

інноваційних проєктів, цифровізацію, розвиток державно-приватного партнерства та системне стратегічне планування.

У перспективі культура може стати для Калуської громади одним із ключових факторів соціально-економічної стабільності, розвитку людського потенціалу та зростання туристичної привабливості території. Ефективне використання можливостей, які відкриває децентралізація, здатне трансформувати культурну сферу у потужний центр креативної енергії громади.

Калуська міська територіальна громада володіє потужним культурним потенціалом, який є важливим чинником її соціально-економічного розвитку. Наявність розвиненої інфраструктури, збереження автентичних традицій, активна участь громади у культурному житті, поступова цифровізація та формування бренду території створюють основу для сталого розвитку. Разом з тим, подальший прогрес потребує системного підходу: оновлення матеріально-технічної бази, кадрового посилення, формування стратегічних документів розвитку культури, інтеграції з туристичною та освітньою політикою громади [22].

Культура у Калуській МТГ перестає бути лише сферою дозвілля – вона перетворюється на простір громадської взаємодії, соціальної довіри та економічної активності. Завдяки синергії місцевої влади, бізнесу та громадських ініціатив Калуська громада має всі передумови, щоб стати прикладом успішної реалізації моделі культурно орієнтованого розвитку в умовах децентралізації.

Калуська міська територіальна громада Івано-Франківської області є однією з найактивніших і найрозвиненіших громад Прикарпаття у сфері культури. Вона поєднує історично сформовані міські традиції з багатим сільським фольклорним середовищем. Станом на 2024 рік у структурі громади функціонує понад 40 закладів культури, серед яких – палаци та будинки культури, клуби, музеї, бібліотеки, мистецькі школи, центри дозвілля, а також культурно-просвітницькі громадські ініціативи. Всі вони утворюють інтегровану систему, що забезпечує духовний розвиток, культурне дозвілля, творчу самореалізацію та соціальну згуртованість мешканців.

Центральною установою культурного життя Калуша є Палац культури «Юність», який виконує функції головного концертного майданчика міста. Тут діють десятки гуртків і колективів – народний ансамбль танцю «Веселі гуцулята», хорова капела «Передзвін», студія естрадного співу, театральний колектив «Легенда», фольклорний ансамбль «Джерело». Палац став майданчиком для проведення фестивалів «Калуське літо», «Фест молоді», тематичних благодійних концертів, вистав і виставок декоративно-ужиткового мистецтва.

Другим значним культурним осередком є Центр художньої творчості учнівської молоді, який реалізує освітні програми у галузях образотворчого мистецтва, хореографії, театального мистецтва, декоративного розпису та гончарства. У закладі навчається понад 400 дітей громади. Центр співпрацює з міськими школами, організовує дитячі конкурси, пленери, участь у Всеукраїнських фестивалях дитячої творчості.

До системи позашкільної освіти також належить Калуська дитяча школа мистецтв імені М. Антоновича, що має музичне, художнє й хореографічне відділення. Щороку тут навчається близько 500 дітей. Викладачі школи активно беруть участь у культурно-громадських ініціативах, проводять звітні концерти, благодійні виступи та майстер-класи.

У структурі громади діє Калуська централізована бібліотечна система, яка об'єднує понад 20 бібліотек, у тому числі Центральну міську бібліотеку імені Тараса Шевченка, бібліотеку-філію № 2, дитячу бібліотеку та низку сільських філій у Голині, Вістовій, Копанках, Пійлі, Боднарові. У бібліотеках створюються медіазони, читацькі клуби, «вільні простори» для молоді. Відбувається цифровізація фондів, впровадження електронного каталогу, оцифрування архівних матеріалів про історію Калущини.

Важливу роль відіграють музеї та виставкові центри. Серед них [22]:

- Музейно-виставковий центр Калуської громади, що зберігає колекції з історії міста, промислової спадщини, визвольного руху, народного мистецтва;

- Музей-оселя родини Івана Франка в Підгірках, де представлено експозицію про родину та духовні зв'язки Франків із Калущиною;
- Музей історії калійної промисловості при Палаці культури, який демонструє унікальну технічну та документальну спадщину калійного виробництва, важливого для історії міста;
- Музей солеваріння – туристично привабливий об'єкт, що відображає промислово-ремісничу традицію краю.

У селах громади діють клубні заклади та народні доми – зокрема, у селах Вістова, Голинь, Пійло, Боднарів, Кропивник, Кадобна, Мостище. Більшість із них мають аматорські гуртки народного співу, хореографії, драматичні колективи, клуби декоративно-прикладного мистецтва. Саме ці заклади забезпечують доступ до культури мешканцям сільських територій і відіграють вагомому соціальну роль у збереженні ідентичності.

Проведений аналіз показує, що матеріально-технічна база більшості культурних об'єктів громади є зношеною на 50–70 %. Частина будинків культури потребує капітального ремонту дахів, фасадів і систем опалення, а також заміни звукового та світлового обладнання. Водночас завдяки участі громади в обласних програмах і грантових конкурсах здійснюється поступова модернізація.

У 2023–2024 рр. за підтримки Державного фонду регіонального розвитку та обласного бюджету реалізовано кілька проєктів:

- реконструкція сцени Палацу культури «Юність»;
- капітальний ремонт Народного дому у Вістовій;
- закупівля музичних інструментів для школи мистецтв;
- створення відкритого культурно-освітнього простору «Арт-дворик» при бібліотеці.

Фінансування культурної сфери здійснюється переважно за рахунок коштів місцевого бюджету (приблизно 3–4 % від загального бюджету громади). Значна частина видатків спрямовується на утримання мережі, оплату праці та енергоносії. Натомість розвиткові програми, фестивалі та інноваційні проєкти

часто фінансуються з позабюджетних джерел – грантів, спонсорських внесків, партнерських програм.

З метою підвищення ефективності фінансування в Калуській громаді впроваджено бюджет участі, в межах якого мешканці подають власні культурні ініціативи. За останні три роки реалізовано понад 30 проєктів, зокрема облаштування дитячих сцен, створення меморіальних стендів, оформлення вуличних галерей, упорядкування громадських просторів.

3. Людські ресурси і кадровий потенціалКультурна сфера громади об'єднує понад 250 працівників, серед яких керівники колективів, бібліотекарі, викладачі мистецьких шкіл, музейні працівники, технічний персонал. Близько 60 % мають спеціальну фахову освіту, проте середній вік працівників перевищує 45 років, що свідчить про кадрове старіння галузі. Потреба в оновленні кадрів є одним із найгостріших викликів.

Міська рада систематично проводить навчальні семінари з культурного менеджменту, фандрейзингу та цифрової грамотності. Працівники культури беруть участь у вебінарах Українського культурного фонду, курсах Програми розвитку ООН, регіональних культурних форумах. Залучення молоді до культурної роботи забезпечується через волонтерство, участь у молодіжних проєктах і співпрацю з освітніми закладами.

Калуш має стійку динаміку зростання культурної активності. Щороку в громаді проходить понад 120 культурно-мистецьких заходів, серед яких:

- фестиваль «Калуське літо» (масові концерти, виставки, майстер-класи);
- День міста з участю місцевих і всеукраїнських виконавців;
- фестиваль духової музики «Передзвін Калуша»;
- конкурси художньої фотографії, пленери та мистецькі форуми;
- культурно-благодійні акції на підтримку Збройних сил України.

Значну увагу приділяють розвитку креативних індустрій. Молоді митці реалізують проєкти стріт-арту, дизайну, медіаарту, короткометражного кіно. У 2023 р. при бібліотеці створено «Молодіжну медіалабораторію», де проводяться тренінги зі створення контенту, графічного дизайну та цифрового маркетингу.

У громаді формується мережа громадських платформ – «Культурна лабораторія Калуш», «ProArt-Калуш», «UrbanKalush», які виступають партнерами місцевої влади у розробленні культурної стратегії та промоції громади на обласному й національному рівнях.

Калуська громада має значні можливості для розвитку внутрішнього туризму. Її територія поєднує історичні пам'ятки, природні об'єкти та промислову спадщину. Серед ключових туристичних локацій [22]:

- міський парк культури і відпочинку ім. І. Франка;
- костел святого Валентина (XVIII ст.);
- дерев'яна церква святого Михаїла у Голині (XVII ст.);
- Калуське солеваріння – унікальна історико-промислова зона;
- пам'ятні місця визвольних змагань ОУН–УПА;
- музейно-виставковий центр і тематичні скульптурні композиції в центрі міста.

Формується туристичний маршрут «Історичними стежками Калуша», який поєднує пам'ятки архітектури, сакральні споруди, місця, пов'язані з діяльністю Івана Франка, Андрея Шептицького та відомих калушан. Туристично-інформаційний центр громади запровадив систему QR-кодів на об'єктах культурної спадщини, що дає змогу здійснювати віртуальні екскурсії.

Участь у програмі «Малі міста – великі враження» дала змогу залучити грантові кошти на облаштування сучасного арт-простору в історичній частині міста. Такі ініціативи сприяють підвищенню туристичної привабливості громади, активізації малого бізнесу, розвитку сфери гостинності.

Проведений аналіз свідчить, що Калуська громада володіє комплексним культурним потенціалом, який охоплює:

- розгалужену інфраструктуру (палаці культури, бібліотеки, музеї, школи мистецтв);
- багату історико-культурну спадщину;
- високий рівень громадської активності;
- наявність людського ресурсу і фахових кадрів;

- розвинуті креативні ініціативи й фестивальний рух.

Основними викликами залишаються потреба у модернізації матеріальної бази, нестача фінансування, кадровий дефіцит і слабка інтеграція культури з економічною та туристичною політикою громади.

Перспективи подальшого розвитку полягають у переході до інноваційної моделі управління культурою, яка базується на стратегічному плануванні, міжсекторальній співпраці, цифровізації, розвитку креативних індустрій і залученні громадян до прийняття рішень. Саме реалізація цих напрямів дозволить Калуській МТГ не лише зберегти свою самобутність, а й утвердитися як потужний культурний центр регіону з конкурентоспроможною моделлю розвитку в умовах децентралізації.

2.2. Оцінка системи управління культурою у Калуській МТГ

Система управління культурною сферою у Калуській міській територіальній громаді сформована на засадах децентралізації, відкритості, партнерства й орієнтації на потреби мешканців. Вона охоплює комплекс організаційних, фінансових, правових та кадрових механізмів, спрямованих на забезпечення розвитку культури як стратегічного ресурсу громади. З часу створення Калуської МТГ відбулося суттєве оновлення підходів до планування, координації та фінансування культурної діяльності. Управління здійснюється на принципах субсидіарності – тобто передання повноважень максимально наближено до громадян і до рівня, де вони можуть бути реалізовані найбільш ефективно.

Оцінку системи управління культурою територіальної громади можна зробити за наступними напрямками: організаційно-управлінська структура; нормативно-правова база і стратегічне планування; фінансово-економічне забезпечення; кадрове забезпечення; цифровізація управління; участь

громадськості та партнерство; рівень задоволеності мешканців і соціальний ефект.



Рис. 2.2. Напрями оцінки системи управління сферою культури територіальної громади*

* Складено автором самостійно.

Керівництво культурною сферою громади здійснює Відділ культури Калуської міської ради, який виконує стратегічні, координаційні та контрольні функції. До його повноважень належать [22]:

- ✓ розроблення і реалізація місцевих програм розвитку культури;
- ✓ управління діяльністю закладів культури та мистецьких шкіл;
- ✓ охорона культурної спадщини;
- ✓ сприяння розвитку народної творчості, мистецьких ініціатив і культурного туризму;
- ✓ підготовка проєктів нормативно-правових актів, що регулюють культурну політику громади.

У структурі відділу діють профільні спеціалісти, відповідальні за бібліотечну справу, музейну діяльність, аматорське мистецтво, культурно-

дозвіллєву роботу та міжнародне співробітництво. Для оперативного управління створено мережу комунальних підприємств і установ: Палац культури «Юність», Музейно-виставковий центр, Централізована бібліотечна система, Школа мистецтв ім. М. Антоновича, Центр художньої творчості учнівської молоді, мережа народних домів і клубів у селах громади.

Організаційна модель управління культурою базується на вертикальному підпорядкуванні закладів культурного спрямування міській раді та її виконавчим органам, проте активно розвиваються й горизонтальні зв'язки – партнерські проекти між бібліотеками, школами, музеями, громадськими об'єднаннями, бізнесом і освітнім сектором. Така модель дозволяє формувати багаторівневу систему координації культурного життя, де кожен суб'єкт має свою нішу та зону відповідальності.

Управління культурною сферою здійснюється відповідно до Конституції України, законів «Про культуру», «Про місцеве самоврядування», «Про охорону культурної спадщини», «Про бібліотеки і бібліотечну справу», «Про освіту», «Про позашкільну освіту», а також рішень Калуської міської ради.

Ключовими документами місцевого рівня є [22]:

- Стратегія розвитку Калуської міської територіальної громади до 2030 року, у якій культура визначена однією з п'яти стратегічних цілей сталого розвитку;
- Програма розвитку культури та духовного відродження громади на 2022–2026 роки;
- Положення про охорону об'єктів культурної спадщини громади;
- План заходів щодо розвитку туристично-культурного потенціалу на 2024–2027 роки.

Ці документи визначають пріоритети – збереження історико-культурної спадщини, підтримку творчих ініціатив, формування культурного іміджу міста, розвиток культурного туризму та цифровізацію культурного простору. Наявність стратегічного бачення дозволяє громаді координувати дії різних

інституцій, уникати дублювання функцій і концентрувати ресурси на ключових напрямках.

Проте, аналіз свідчить, що система стратегічного моніторингу й оцінки ефективності культурної політики ще перебуває на етапі становлення. Не всі показники результативності (наприклад, рівень охоплення населення культурними послугами, кількість партнерських проєктів, обсяг залучених грантових коштів) вимірюються системно. Це знижує можливість своєчасного коригування програм і створює ризик нераціонального використання ресурсів.

Фінансування культури в Калуській МТГ здійснюється з місцевого бюджету, державних субвенцій, цільових грантів, спонсорських і меценатських коштів. Огляд бюджету Калуської МТГ за 2024 рік свідчить, що загалом профінансовано 977,794 млн грн, із яких 873,091 млн грн припадає на загальний фонд. У межах цього обсягу видатки на культуру становлять орієнтовно 69,240 млн грн. Частка культурних витрат у всіх профінансованих видатках дорівнює близько 7,08%, а якщо брати лише загальний фонд – близько 7,87% (Додаток А).

Структурно найбільшу частину культурного кошика формують мистецькі школи – 35,153 млн грн, тобто 50,8% усіх культурних видатків. Другою за обсягом статтею є палаци/будинки культури, клуби та центри дозвілля – 19,084 млн грн (27,5%). Бібліотеки отримали 6,593 млн грн (9,5%), музеї й виставки – 2,627 млн грн (3,8%). На «інші заходи в галузі культури» спрямовано 3,589 млн грн (5,2%), тоді як на охорону культурної спадщини – проектування та реставрацію профінансовано лише 0,017 млн грн за плану 0,060 млн грн (28%). Дрібніші позиції, разом дали близько 1,164 млн грн [22].

Капітальна складова видатків на культуру у 2024 році мінімальна: загалом близько 0,534 млн грн (із них 0,100 млн грн – бібліотеки, 0,164 млн грн – клубні заклади, 0,270 млн грн – «інші заходи культури»). Частка капітальних інвестицій у культурному кошику становить близько 0,77%, тобто менше 1%, що демонструє дисбаланс на користь поточного утримання й недостатній рівень модернізації інфраструктури.

Вцілому 78–80% культурних коштів фактично «прив’язані» до двох великих мереж – мистецьких шкіл та клубних закладів. Така модель забезпечує безперервність базових послуг, проте істотно звужує можливості інвестувати в оновлення: капремонт, обладнання, цифровізацію, інклюзію та енергоефективність. Особливо вразливою виглядає сфера спадщини – реставраційні та проєктні роботи не були пріоритетом 2024 року, а це формує відкладений ремонтний борг і підвищує ризик аварійних витрат у майбутньому. Отже, проблемою є не виконання плану як такого, а структура витрат.

На 2025 рік доцільно підвищити частку капітальних інвестицій у культурну інфраструктуру до 5–10% культурного кошика (орієнтовно 3,5–7,0 млн грн), віддавши пріоритет енергоефективним заходам у клубах і школах, забезпеченню доступності та цифровій інфраструктурі бібліотек і музеїв (обладнання, оцифрування, онлайн-послуги). Варто переформатувати статтю «інші заходи» у конкурсні гранти для ГО та креативного сектору із співфінансуванням 10–30% – це підвищить віддачу кожної бюджетної гривні. Для спадщини доцільно зафіксувати мінімальну частку на проєктування/реставрацію, аби кошти не «розчинялися» через перенесення чи затримки. Нарешті, систему моніторингу слід доповнити КРІ не лише «кількістю заходів», а й відвідуваністю, позабюджетними надходженнями, кількістю партнерств, туристичним трафіком та участю молоді й маломобільних груп. Це дозволить поступово змінити баланс від «утримання» до «розвитку» без втрати стабільності мережі.

У 2022 році була прийнята Програма «Розвиток культури Калуської міської територіальної громади на 2023-2025 роки», яка є системним документом, який визначає ключові напрями реалізації місцевої культурної політики. Її замовником виступає Управління культури, національностей та релігій Калуської міської ради, а основною метою є підтримка культурних ініціатив, охорона спадщини, розвиток творчих колективів, розширення доступу громадян до культурних послуг та формування позитивного іміджу громади (Додаток Б).

Загальний обсяг фінансування програми становить 17 598,8 тис. грн, що передбачено на трирічний період 2023–2025 років. Основним джерелом фінансування є бюджет громади, з якого планується виділити 17 018,8 тис. грн (96,7 %) усіх коштів. Із обласного бюджету очікується лише 580,0 тис. грн (3,3 %). Інших джерел фінансування не передбачено, що свідчить про високий рівень фінансової залежності культурної сфери від місцевого бюджету.

За роками фінансування розподіляється наступним чином [22]:

- 2023 рік – 5 019,1 тис. грн (28,5 % загального обсягу),
- 2024 рік – 6 251,3 тис. грн (35,5 %),
- 2025 рік – 6 328,4 тис. грн (36,0 %).

Отже, спостерігається поступове зростання видатків у динаміці, що узгоджується з логікою поетапного розвитку проєктів та інфраструктури.

Програма охоплює дев'ять основних напрямів, які охоплюють як культурну спадщину, так і подієву, бібліотечну, мистецьку та рекреаційну діяльність. Найбільша частка коштів спрямовується на утримання та розвиток комунального підприємства «Міський парк культури і відпочинку ім. Івана Франка» – 10 353,6 тис. грн, що становить понад 58 % усіх коштів програми. Такий обсяг фінансування свідчить про домінування рекреаційного напрямку у загальній структурі видатків і про високі експлуатаційні витрати парку.

Другим за обсягом фінансування напрямом є організація культурно-мистецьких заходів та фестивалів, на що заплановано 2 305,0 тис. грн (13,1 % бюджету програми). Видатки на цю категорію зростають щороку: 570,0 тис. грн у 2023 р., 795,0 тис. грн у 2024 р. і 940,0 тис. грн у 2025 р. Це свідчить про поступове розширення подієвого формату культурної діяльності та підвищення її масштабності.

На підтримку творчих колективів, театрів, хорів і викладачів шкіл мистецтв передбачено 1 606,7 тис. грн, або близько 9 % загального бюджету. Зокрема, фінансування отримують такі колективи, як народний театр «Легенда», ансамбль пісні і танцю «Прикарпаття», оркестр народної музики «Струни Прикарпаття», духовий оркестр, камерний хор «Тавор», оркестр «Кантабіле»

тощо. Це свідчить про прагнення зберегти професійний рівень місцевих мистецьких осередків і забезпечити сталість культурного життя громади.

На збереження культурної спадщини заплановано лише 433,5 тис. грн (2,5 %). У 2023 році цей напрям отримає 348,5 тис. грн, однак у 2025 році фінансування скорочується до 10,0 тис. грн. Така тенденція є тривожною, оскільки саме цей напрям має базове значення для збереження історичної пам'яті та формування туристичної привабливості громади [22].

На розвиток бібліотечної справи та підтримку книговидання місцевих авторів передбачено 240,0 тис. грн (1,4 %). Попри незначний обсяг, цей напрям є стратегічно важливим для популяризації локального інтелектуального продукту та підтримки творчої активності громади.

Особливо позитивним є включення до програми напрямів, пов'язаних із інклюзією та цифровізацією пам'яті.

Так, на створення безбар'єрного доступу до закладів культури заплановано 210,0 тис. грн, а на проєкт з оцифрування історій про загиблих захисників громади – 535,0 тис. грн. Це свідчить про прагнення інтегрувати сучасні цінності – доступність, пам'ять, шану й технологічні рішення – у місцеву культурну політику.

Найменший обсяг фінансування має напрям «Вшанування видатних постатей» – лише 50,0 тис. грн, що виглядає символічним і потребує розширення, оскільки саме ця категорія є важливим інструментом історико-культурної ідентичності громади.

Порівняльний аналіз показує, що у 2023 році основний акцент зроблено на поточних витратах – ремонтах, підтримці колективів, заходах та функціонуванні парку. У 2024–2025 роках акценти зміщуються на розвиткові компоненти: інклюзія, цифрова пам'ять, розширення фестивального руху.

Водночас, понад дві третини (68 %) коштів залишаються у сфері експлуатаційних витрат, що свідчить про утримувальний характер програми з обмеженим простором для інновацій і модернізації.

Фінансовий розподіл за джерелами демонструє майже повну відсутність зовнішнього фінансування. Лише 580,0 тис. грн надійшло з обласного бюджету (на ремонт скейт-байк-парку), тоді як решта – за рахунок бюджету громади. Це означає, що програма не використовує потенціал залучення грантів, спонсорських коштів чи міжнародної підтримки, що є важливим напрямом розвитку для культурних політик у сучасних громадах.

З одного боку, програма є комплексною та охоплює всі основні напрями культурної діяльності – від охорони спадщини до підтримки сучасних мистецьких форм. Її сильними сторонами є:

- системність і охоплення всіх ланок культурного середовища громади;
- стабільне фінансування творчих колективів;
- поступове зростання видатків на культурно-мистецькі заходи;
- інтеграція інклюзивних і цифрових проєктів.

Водночас наявні і певні слабкі сторони:

- надмірна концентрація коштів у сфері рекреації (міський парк поглинає понад половину бюджету);
- недостатня підтримка культурної спадщини (менше 3 %);
- низький рівень інноваційності – відсутність грантової активності, приватно-громадського партнерства, цифрових платформ;
- несуттєва частка фінансування бібліотечної справи, книговидання та музейної роботи;
- відсутність чітких критеріїв ефективності (KPI) за кожним напрямом.

Крім того, у таблиці фінансування виявлено арифметичну розбіжність у розділі VIII – загальна сума по роках (388,5 + 196,0) становить 584,5 тис. грн, тоді як у підсумку зазначено 535,0 тис. грн. Такі неточності потребують уточнення, оскільки вони можуть стати предметом аудиторських зауважень.

У цілому програма «Розвиток культури Калуської міської територіальної громади на 2023–2025 роки» є позитивним прикладом цільового планування у

сфері культури. Вона демонструє прагнення місцевої влади підтримувати традиційні форми мистецтва, розвивати культурну інфраструктуру, інтегрувати інноваційні практики та зміцнювати роль культури як чинника соціальної єдності громади.

Разом із тим, структура видатків потребує ребалансування – зменшення частки витрат на утримання парку та підвищення фінансування на охорону спадщини, бібліотеки, інклюзію та кадрову підтримку. Також доцільним є розроблення системи моніторингу результатів програми, яка б дозволила відстежувати соціальний ефект, економічну віддачу та культурну активність населення.

Отже, програма формує фінансовий і стратегічний каркас культурної політики Калуської громади, але для досягнення повної ефективності потребує оновлення управлінських підходів, цифрової модернізації та розширення джерел фінансування. Це дозволить перетворити культуру не лише на сферу витрат, а й на інструмент розвитку громади, її привабливості та людського потенціалу.

Позитивним є впровадження системи бюджету участі, у межах якої мешканці громади подають власні культурні проекти, а найкращі з них отримують фінансування з міського бюджету. Це створює умови для громадської участі та прозорості розподілу коштів.

Разом з тим, фінансова автономія закладів культури залишається обмеженою. Більшість установ не має статусу неприбуткових підприємств, здатних самостійно залучати позабюджетні ресурси через надання послуг, оренду приміщень чи організацію платних заходів. Така ситуація знижує гнучкість фінансової системи та потребує нормативних змін.

Потенціал для залучення позабюджетних коштів демонструють проекти, реалізовані спільно з міжнародними донорами – наприклад, з Українським культурним фондом, Програмою «U-LEAD з Європою», House of Europe, British Council. У межах цих ініціатив громада отримала грантову підтримку для модернізації бібліотек, проведення мистецьких фестивалів, цифровізації музейних фондів і підготовки кадрів.

Кадровий потенціал є одним із найважливіших елементів системи управління культурою. У закладах культури Калуської громади працює близько 250 осіб, з них понад 60 % мають фахову освіту. Середній вік працівників становить близько 45 років, що свідчить про значний досвід, але водночас – про потребу оновлення кадрів і залучення молодих фахівців [22].

Серед позитивних аспектів – високий рівень професіоналізму викладачів мистецьких шкіл, керівників творчих колективів, музейних працівників. Чимало колективів мають звання «народний» або «зразковий», беруть участь у всеукраїнських і міжнародних фестивалях.

Проблемними залишаються питання низької заробітної плати, обмежених можливостей кар'єрного зростання та нестачі фахівців у сфері культурного менеджменту, маркетингу, PR, фандрейзингу. Саме ці компетентності є ключовими для розвитку сучасної культурної політики, але поки недостатньо поширені на місцевому рівні.

Влада громади робить кроки у напрямі підвищення кваліфікації: організовує навчання у співпраці з обласними центрами підвищення кваліфікації, проводить тренінги з цифрової грамотності та управління проектами. Такі заходи сприяють формуванню сучасного управлінського мислення та підвищують ефективність діяльності закладів культури.

Сучасна система управління культурою дедалі активніше інтегрує електронні сервіси. На офіційному сайті Калуської міської ради створено окремий розділ «Культура», де регулярно оновлюється інформація про заходи, грантові програми, досягнення колективів. Бібліотеки громади переходять до електронного обліку фондів і онлайн-обслуговування користувачів, а музеї створюють віртуальні виставки.

Активно використовується комунікація через соціальні мережі (Facebook, Instagram, Telegram). Саме ці канали стали основними для залучення молоді до культурного життя. Запроваджено практику онлайн-трансляцій концертів, виставок, воркшопів.

Попри позитивну динаміку, цифрова інфраструктура ще потребує оновлення. Не всі сільські заклади мають стабільний доступ до швидкісного інтернету, сучасне обладнання та цифрові компетентності персоналу. У зв'язку з цим у Стратегії розвитку громади передбачено проєкт «SmartCulture Kalush», який передбачає створення єдиної платформи управління культурними даними.

Система управління культурою в Калуській МТГ базується на принципі партисипативності – залучення громадян до ухвалення рішень. При відділі культури діє Громадська рада, до складу якої входять представники творчих спілок, педагогічних колективів, підприємців і громадських активістів. Рада бере участь у формуванні культурних програм, надає пропозиції до бюджету, проводить публічні обговорення.

Партнерство з бізнесом реалізується у форматі спонсорства, меценатства та соціальної відповідальності. Місцеві підприємства – «Карпатнафтохім», «Калуський хлібокомбінат», «Вінісін», а також приватні ІТ-компанії підтримують культурні заходи, забезпечують матеріальну допомогу закладам освіти й культури.

Важливим напрямом є міжмуніципальне співробітництво – Калуська громада взаємодіє з сусідніми громадами у реалізації спільних культурних ініціатив, наприклад фестивалів народної творчості «Карпатський віночок» і мистецьких пленерів «Барви Прикарпаття».

Опитування, проведене у 2024 році серед мешканців Калуської громади, показало, що понад 70 % респондентів позитивно оцінюють діяльність місцевих закладів культури, а 60 % вважають їх важливим чинником формування громадської єдності. Водночас 48 % висловлюють потребу у більшій кількості сучасних форматів – відкритих майданчиків, молодіжних просторів, фестивалів неформальної культури.

Таким чином, соціальний ефект діяльності системи управління культурою проявляється у підвищенні громадянської активності, формуванні локальної ідентичності, зміцненні соціальної згуртованості, популяризації історико-

культурної спадщини. Культура стає інструментом комунікації між владою та громадянами.

Попри досягнення, система управління культурою у Калуській МТГ стикається з низкою проблем:

- фрагментарність нормативно-правової бази, відсутність чіткої моделі оцінки ефективності;
- низька фінансова автономія закладів і обмежені можливості залучення коштів;
- недостатня цифровізація управлінських процесів;
- кадровий дефіцит і низька мотивація персоналу;
- відсутність єдиної системи моніторингу стану культурної інфраструктури;
- нерівномірний розвиток сільських культурних осередків порівняно з міськими.

Вирішення цих проблем вимагає комплексного підходу, який поєднає стратегічне планування, інноваційні управлінські технології, розширення партнерств і залучення громадян.

Система управління культурою в Калуській міській територіальній громаді характеризується поступовим переходом від адміністративно-утримувальної моделі до інноваційно-партнерської, зорієнтованої на громаду. Завдяки децентралізації влада отримала можливість гнучко реагувати на локальні потреби, залучати ресурси та формувати унікальний культурний бренд території.

Разом з тим, ефективність управління стримується низкою системних бар'єрів – фінансових, кадрових, технологічних. Подальший розвиток вимагатиме чіткої стратегії, цифрової трансформації, посилення аналітичної складової та розбудови партнерських мереж. У результаті культура має стати не лише духовним, а й економічним ресурсом громади – фактором сталого розвитку, соціальної інтеграції та формування позитивного іміджу Калущини в регіональному та національному масштабі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КУЛЬТУРИ В КАЛУСЬКІЙ МІСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

3.1. Стратегічні пріоритети та інноваційні підходи до розвитку культури громади

Розвиток культури є ключовим чинником формування соціальної єдності, локальної ідентичності та конкурентоспроможності територіальних громад. У сучасних умовах децентралізації, коли громади отримали значну автономію у визначенні власних пріоритетів, саме культурна політика стає однією з тих сфер, що визначає якість життя мешканців і привабливість території. Для Калуської міської територіальної громади, яка має глибоке історичне коріння, потужний індустріальний потенціал і виразну культурну самобутність, питання стратегічного управління культурою набуває особливої актуальності.

Стратегічна мета розвитку культурної сфери Калуської МТГ полягає у створенні цілісної, сучасної та інклюзивної системи культурного простору, здатної одночасно зберігати спадщину та стимулювати інновації. У центрі цієї стратегії – людина, її креативність, цінності, освіта, духовність і прагнення до самореалізації. Культура розглядається не лише як складова соціальної сфери, а як багатовимірний ресурс, що впливає на економічну, освітню, туристичну та інвестиційну привабливість громади. У цьому контексті важливо інтегрувати культурну політику з іншими стратегічними документами, такими як Стратегія розвитку громади, Програма соціально-економічного розвитку, освітня та молодіжна політики [43].

Можна виділити наступні стратегічні пріоритети розвитку культури Калуської МТГ:

- створення інноваційного культурного середовища;
- цифрова трансформація культурної сфери;
- збереження та ревіталізація культурної спадщини;
- розвиток людського потенціалу у сфері культури;

- розвиток креативних індустрій;
- розвиток культурного туризму;
- громадська участь та партнерство;
- запровадження інноваційних підходів до управління культурою.

Першим стратегічним пріоритетом розвитку культурної сфери Калуської міської територіальної громади є створення інноваційного культурного середовища, орієнтованого на доступність, цифровізацію, відкритість і взаємодію. Сучасна культура перестає бути лише сукупністю традиційних закладів – клубів, бібліотек, музеїв чи мистецьких шкіл. Вона перетворюється на живий простір соціальної комунікації, творчості, навчання і співпраці, у якому жителі громади стають не просто споживачами культурних послуг, а активними творцями культурного процесу. Тому нова культурна політика Калуської МТГ повинна спиратися на концепцію «культури участі», де головним акцентом є людина, її самовираження, креативність та залученість до спільної діяльності [43].

У межах громади вже функціонує розгалужена мережа культурних інституцій – будинки культури у Калуші, Войнилові, Копанках, Голині, бібліотеки, музеї, школи естетичного виховання, творчі студії, аматорські колективи. Проте більшість цих закладів потребують модернізації – як технічної, так і концептуальної. Матеріально-технічна база часто застаріла, що ускладнює реалізацію сучасних форм дозвілля, інтерактивних виставок чи мультимедійних подій. Водночас організаційна структура культурної сфери залишається ієрархічною й адміністративною, у той час як сучасні тенденції вимагають мережевої взаємодії, горизонтальних зв'язків і партнерства між комунальними, приватними та громадськими ініціативами.

Для вирішення цих проблем Калуська громада має перейти від моделі утримання мережі до моделі інноваційного культурного розвитку, де культура розглядається як ресурс місцевого зростання. Одним із ключових завдань є створення культурно-дозвіллевих хабів – багатофункціональних просторів, що поєднують у собі бібліотеку, коворкінг, виставкову залу, арт-майстерню, залу

для тренінгів і подій. Такі центри можуть стати ядром культурного життя громади, місцем неформального навчання, міжпоколіннього діалогу та підтримки креативних індустрій. У великих містах подібні центри формують цілі екосистеми розвитку культури, а для невеликих громад вони можуть стати локальними осередками інновацій і громадської активності.

Важливо, щоб ці хаби працювали на принципах відкритості, інклюзивності та сталості. Це означає забезпечення вільного доступу до культурних ресурсів для всіх категорій населення, зокрема людей з інвалідністю, молоді, дітей і літніх мешканців. Сучасна культура має бути не елітарною, а масовою у найкращому сенсі цього слова – вона повинна виходити за межі концертних залів і бібліотек, переходячи у публічні простори, парки, вулиці, онлайн-середовище. Важливим елементом інноваційного культурного середовища є використання цифрових технологій – мультимедійного обладнання, віртуальних екскурсій, онлайн-трансляцій, електронних бібліотек, інтерактивних освітніх платформ.

Культурно-дозвілєві хаби також мають потенціал стати платформами для розвитку креативної економіки. Вони можуть надавати простір для діяльності дизайнерів, митців, музикантів, фотографів, IT-фахівців, маркетологів, які працюють у сфері культурних і креативних індустрій. Тут можуть проводитися майстер-класи, воркшопи, стартап-школи, фестивалі, виставки. У перспективі такі центри здатні стати частиною єдиної мережі “Креативна громада Калущини”, що інтегруватиме місцеві культурні ініціативи у ширший регіональний та національний контекст.

Отже, формування інноваційного культурного середовища – це не лише про модернізацію інфраструктури, а передусім про зміну філософії управління культурою. Культура Калузької громади має стати відкритою системою, яка поєднує традиції та сучасність, фізичний простір і цифрові технології, державну підтримку та громадську ініціативу. Такий підхід дозволить створити динамічну, конкурентоспроможну і привабливу для жителів і гостей громаду, у якій культура буде не витратною сферою, а інвестицією в людський капітал, креативність і сталий розвиток території.

Другим стратегічним напрямом розвитку культурної політики Калуської міської територіальної громади є цифрова трансформація культурної сфери, що виступає фундаментом для її модернізації, відкритості та стійкого розвитку. У сучасному світі цифровізація є не просто технічним процесом, а стратегічним підходом до управління культурою, який дозволяє забезпечити прозорість, інтерактивність, мобільність та рівний доступ до культурних послуг. Для Калуської громади, що має як міські, так і сільські населені пункти, цифрові технології стають містком, який поєднує культурне життя центру й периферії, долаючи просторові та соціальні бар'єри [43].

Передусім цифрова трансформація передбачає створення єдиної електронної інфраструктури культурного простору громади, яка забезпечуватиме облік, комунікацію та популяризацію усіх культурних ініціатив. Йдеться не лише про технічне оснащення закладів культури сучасним обладнанням, комп'ютерною технікою чи швидкісним інтернетом, а й про формування нового цифрового мислення серед працівників сфери культури. Бібліотекар, музейник, керівник клубу чи мистецької школи мають бути не лише хранителями культурних цінностей, а й активними користувачами цифрових інструментів, здатними презентувати культуру громади у сучасних форматах – онлайн-подій, віртуальних виставок, подкастів, короткометражних фільмів тощо.

Цифрова трансформація культурного середовища Калущини має включати оцифрування бібліотечних і музейних фондів, створення електронних каталогів, віртуальних читальних залів, цифрових архівів документів і фотографій. Це сприятиме збереженню культурної спадщини, полегшить її вивчення та забезпечить відкритий доступ для дослідників, школярів і широкої громадськості. Важливим етапом є розроблення інтерактивних карт культурної спадщини громади, що дозволять користувачам ознайомитися з пам'ятками архітектури, сакральними спорудами, меморіальними об'єктами, музеями та маршрутами у зручному цифровому форматі. Інноваційним кроком може стати

QR-кодування туристичних об'єктів, завдяки якому відвідувачі отримуватимуть миттєвий доступ до історичних довідок, аудіогідів або відеопрезентацій [43].

Варто також упроваджувати електронні квитки, онлайн-запис і цифрові платформи для організації культурних подій, що спростить доступ громадян до послуг, а закладам культури дозволить ефективніше управляти аудиторією, аналізувати відвідуваність і планувати заходи. Це наблизить культурну сферу громади до європейських стандартів «розумного управління», де рішення приймаються на основі аналітичних даних, а мешканці мають змогу брати участь у плануванні подій у режимі онлайн.

Окрему роль у процесі цифрової трансформації відіграють нові форми культурної комунікації – віртуальні клуби за інтересами, онлайн-фестивалі, мистецькі марафони, інтерактивні лекції, подкасти, кінопокази у форматі стрімінгу, соціальні медіа-платформи для культурних обговорень. Такі інструменти сприяють не лише поширенню культурного контенту, а й активному залученню громади до його створення. Це дає змогу кожному мешканцю стати не спостерігачем, а співавтором культурного процесу, що формує відчуття приналежності та відповідальності за спільну спадщину.

У цьому контексті важливим стратегічним проектом для Калуської громади може стати створення єдиної інтегрованої цифрової платформи “Культура Калуша Online”. Такий ресурс об'єднає заклади культури, митців, творчі об'єднання, культурні події, календар заходів, електронну бібліотеку, базу історико-культурних об'єктів і розділ для громадських ініціатив. Платформа може стати цифровим «серцем» культурної екосистеми громади, яке забезпечить взаємодію між громадянами, владою та закладами культури. Вона також може виконувати функції аналітичного інструменту – збирати статистику про відвідування подій, кількість користувачів, поширення контенту, що дозволить ефективніше планувати культурну політику.

Цифровізація культурного середовища передбачає також розвиток інклюзивних сервісів, які гарантуватимуть рівний доступ до культурних ресурсів незалежно від місця проживання, віку чи фізичних можливостей. У віддалених

селах можна створювати мобільні культурні онлайн-платформи – наприклад, пересувні бібліотеки з доступом до електронних баз, або цифрові куточки у сільських клубах, де мешканці зможуть долучатися до подій громади у режимі онлайн. Це особливо важливо для людей старшого віку, дітей та осіб з інвалідністю, для яких фізичний доступ до міських культурних закладів може бути ускладненим.

Цифрова трансформація культури у Калуській МТГ – це не лише технічна модернізація, а новий світоглядний рівень розвитку громади. Вона дозволить зберегти минуле, осмислити сучасність і відкрити майбутнє, де культура стане справжнім простором комунікації, пізнання й творчості. Успішна реалізація цього напряму потребує поєднання технологічних інвестицій, кадрової підготовки, партнерства з бізнесом і громадським сектором. Саме цифрова культура може стати тим чинником, який зробить Калуську громаду не лише історично багатою, а й технологічно прогресивною та привабливою для майбутніх поколінь.

Наступним стратегічним пріоритетом розвитку культурної політики Калуської міської територіальної громади є збереження та ревіталізація культурної спадщини, що становить основу її історичної ідентичності, туристичної привабливості та соціальної згуртованості. Культурна спадщина – це не лише сукупність старовинних будівель, пам'яток чи архівних документів, а живий зв'язок поколінь, який формує духовний стрижень громади та визначає її місце в культурному просторі України. Саме через збереження історичної пам'яті суспільство утверджує власні цінності, розвиває почуття гордості за рідний край і передає досвід нащадкам [43].

Калуська громада має надзвичайно багатий історико-культурний потенціал, що включає архітектурні пам'ятки, сакральні споруди, об'єкти промислової спадщини, народні ремесла, музичні традиції та фольклор. У місті Калуші та навколишніх селах збереглися численні пам'ятки архітектури XIX–XX століть, старовинні костели, церкви, синагоги, будівлі колишніх адміністративних установ, а також промислові комплекси, які свого часу

визначали економічну могутність регіону. Особливе місце у культурній спадщині займає солевидобувна історія Калуша, що є унікальною не лише для Прикарпаття, а й для всієї України. Саме вона може стати центральним елементом у створенні бренду міста та його промислово-культурної ідентичності.

Разом з тим, значна частина об'єктів культурної спадщини перебуває у стані поступового занепаду через відсутність системного догляду, реставраційних робіт і стабільного фінансування. Деякі з них втратили первісне функціональне призначення, не використовуються і перетворюються на джерело потенційної небезпеки. У цих умовах громада повинна перейти від політики «збереження задля збереження» до політики активної ревіталізації, тобто повернення пам'яткам життя через пристосування до нових суспільних потреб.

Суть сучасного підходу полягає у застосуванні концепції “адаптивного використання” (adaptive reuse), що передбачає перетворення історичних споруд на культурні простори, музеї, арт-резиденції, виставкові або туристичні об'єкти. Така практика широко використовується у європейських містах, де старі заводи, склади чи військові об'єкти набувають нового життя у вигляді галерей, культурних центрів, коворкінгів або музеїв технічної історії. Для Калуша, який має багату промислову спадщину, цей підхід є особливо перспективним. Зокрема, будівлі колишніх хімічних підприємств або об'єктів солевидобутку можуть бути переосмислені як “музеї промислової історії”, що поєднуюватимуть виставкову, освітню, туристичну й інтерактивну функції.

Таке “нове життя” історичних споруд не лише зберігає архітектурну цінність, а й створює додану вартість для громади – економічну, соціальну й іміджеву. Відновлені пам'ятки можуть стати магнітами для туристів, платформами для розвитку креативних індустрій, просторами для освітніх програм, фестивалів і громадських ініціатив. Це сприятиме пожвавленню економічної активності, створенню нових робочих місць у сфері туризму, сервісу, дизайну, будівництва, а також підвищенню культурного іміджу Калуша на регіональному й національному рівнях.

Одночасно із фізичною реставрацією пам'яток необхідно забезпечити цифрове збереження спадщини – створення електронних каталогів, 3D-моделей, інтерактивних мап, віртуальних екскурсій, QR-кодів на історичних об'єктах. Такі інструменти дозволяють зберегти культурні надбання навіть у разі фізичного руйнування, зробити їх доступними для дослідників, туристів і молоді. Цифровізація також сприятиме популяризації культурних пам'яток, залученню грантових коштів і партнерів для реалізації реставраційних проєктів.

Важливим аспектом є співпраця громади, бізнесу та громадських організацій у сфері збереження спадщини. Місцева влада може виступати координатором і модератором процесу, створюючи умови для державно-приватного партнерства, залучення меценатів, благодійників і волонтерів. Необхідно формувати культуру спільної відповідальності за історичне обличчя громади, залучаючи мешканців до догляду за пам'ятками, проведення толок, волонтерських реставраційних акцій, освітніх ініціатив.

Таким чином, збереження та ревіталізація культурної спадщини Калуської громади – це не лише обов'язок перед історією, а й інвестиція в майбутнє. Це шлях до формування унікального культурного бренду, розвитку туризму, креативної економіки та підвищення якості життя мешканців. Поєднання економічної доцільності з культурною цінністю дає змогу перетворити спадщину з «тягаря минулого» на актив сучасного розвитку, що підкреслює самобутність і гордість Калуської громади серед інших українських міст.

Важливим стратегічним завданням є розвиток людського потенціалу у сфері культури. Професійна підготовка кадрів, підвищення кваліфікації, участь у тренінгах, семінарах і творчих обмінах – це необхідна передумова ефективного управління культурними процесами. Менеджер культури XXI століття має бути не лише фахівцем у своїй галузі, а й стратегом, маркетологом, комунікатором і лідером. Тому доцільно запровадити програму “Менеджер культурної сфери громади”, яка передбачатиме навчання працівників новим методам управління, фандрейзингу, проєктного менеджменту та комунікацій. Одночасно варто

створювати умови для підтримки молодих митців – через гранти, стипендії, творчі резиденції, конкурси інноваційних ідей.

Стратегічним напрямом є також розвиток креативних індустрій як нової економіки культури. Креативні індустрії – це не лише мистецтво, а й дизайн, мода, медіа, ІТ, гастрономія, подієвий туризм, виробництво контенту. Для Калуша, який має сильну промислову базу, розвиток креативного сектору може стати засобом диверсифікації економіки. Важливо підтримувати малі підприємства, стартапи, соціальні ініціативи, що поєднують творчість і підприємництво. Створення “креативного кварталу” або арт-інкубатора у Калуші могло б дати новий імпульс для молодіжних ініціатив і співпраці між бізнесом та культурою [43].

Не менш важливим стратегічним пріоритетом є розвиток культурного туризму. Калуська громада має сприятливі природні умови, історичні пам’ятки, фестивальні традиції, потенціал для формування туристичних маршрутів. Важливо інтегрувати культурні події у систему туристичних продуктів – створювати подієвий календар, брендovanі маршрути (“Шлях солі”, “Історичний Калуш”, “Мистецька мапа громади”), організовувати етнофестивалі, пленери, гастрономічні свята. Це дозволить не лише залучити туристів, а й активізувати місцевий бізнес, розвинути сферу послуг, збільшити доходи бюджету.

Окремим вектором є громадська участь та партнерство. Успішна культурна політика неможлива без співпраці між владою, бізнесом і громадянським суспільством. Калуська громада має активні громадські організації, ініціативні групи, волонтерів. Їх варто залучати до розробки та реалізації культурних програм через створення громадських рад при управлінні культурі, проведення відкритих конкурсів проектів, партисипативне бюджетування. Партнерство з бізнесом може передбачати меценатство, соціальні інвестиції, корпоративну відповідальність у сфері культури.

Інноваційний підхід до управління культурою також передбачає застосування інструментів стратегічного менеджменту: аналіз середовища, SWOT-оцінку, формування дорожніх карт, моніторинг показників. Важливо

перейти від фрагментарного планування до системної політики, де кожен захід має конкретну мету, ресурси, очікувані результати та вимірювані показники ефективності. Такий підхід дозволить підвищити прозорість управління, забезпечити раціональне використання коштів і сформувати довіру між владою та громадою.

Отже, стратегічні пріоритети розвитку культури Калуської МТГ формують багатовимірну систему: збереження спадщини, інновації, креативність, цифровізація, партнерство та людський капітал. Інноваційні підходи до управління культурною сферою базуються на синергії традицій і нових технологій, орієнтації на людину, відкритості до світу та європейських цінностей. Реалізація такої стратегії дозволить перетворити культуру громади на потужний драйвер її сталого розвитку, посилити соціальну згуртованість, зміцнити імідж Калуша як сучасного, культурного й привабливого міста для життя, праці й творчості.

3.2. Напрями підвищення ефективності управління культурним розвитком

Ефективне управління культурним розвитком громади потребує не лише фінансування та збереження інфраструктури, а й системного переосмислення ролі культури у соціально-економічному житті. Сфера культури має стати повноцінним інструментом соціального капіталу, який сприяє згуртованості громади, розвитку людського потенціалу та формуванню позитивного іміджу території. Тому стратегічним завданням Калуської міської територіальної громади є розбудова цілісної системи управління культурою, яка базуватиметься на принципах інноваційності, партнерства, прозорості та орієнтації на результат.

Перший напрям підвищення ефективності управління полягає у посиленні стратегічного планування в галузі культури.

Таблиця 3.1

Напрями підвищення ефективності управління культурним розвитком*

Напря́м	Заходи
1. Стратегічне планування розвитку культури	- розроблення «Культурної стратегії Калуської громади» з чіткими цілями, показниками ефективності та механізмом моніторингу; - проведення публічних обговорень і консультацій із громадськістю, митцями, молоддю, бізнесом; - інтеграція культурної політики у загальну стратегію сталого розвитку громади.
2. Удосконалення організаційно-управлінської структури	- запровадження програмно-цільового методу управління у сфері культури; - чіткий розподіл повноважень між управлінням культури, закладами та громадськими структурами; - використання системи показників ефективності (KPI) для закладів культури.
3. Розвиток кадрового потенціалу	- регулярне підвищення кваліфікації працівників культури через тренінги, семінари, стажування; - підготовка менеджерів культури з навичками проектного менеджменту, маркетингу, фандрейзингу; - створення програм стажувань і підтримки молодих спеціалістів у сфері культури.
4. Фінансова стабільність і диверсифікація джерел фінансування	- розроблення механізму конкурсного фінансування культурних проєктів; - залучення грантів, спонсорів, меценатів і бізнесу через державно-приватне партнерство; - створення місцевого фонду підтримки культури.
5. Цифровізація управління культурною	- впровадження електронних систем обліку культурних ресурсів; - створення онлайн-платформи «Культура Калуша» для інтеграції закладів, подій і митців; - оцифрування бібліотечних і музейних фондів, створення електронних архівів.
6. Партнерство та громадська участь	- формування Культурної ради громади для узгодження стратегічних рішень; - залучення громадських організацій до реалізації культурних проєктів; - проведення форумів культури, мистецьких зустрічей, фестивалів співтворчості.
7. Модернізація культурної інфраструктури	- проведення енергоефективних ремонтів і оновлення обладнання закладів культури; - створення мережі культурно-дозвіллевих хабів замість застарілих клубів; - забезпечення доступності для маломобільних груп населення.
8. Моніторинг і оцінювання культурної політики	- впровадження системи щорічної звітності закладів культури; - проведення соціологічних опитувань для вимірювання культурних потреб населення; - публікація аналітичних звітів і відкритих даних про фінансування культури.
9. Інтеграція культури у місцеву економіку	- розвиток культурного туризму, ремесел, креативних індустрій; - створення бренд-продуктів громади на основі місцевих традицій; - проведення фестивалів і культурних ярмарків для підтримки малого бізнесу.
10. Інновації та підтримка творчих ініціатив	- запуск грантових програм для молодих митців та стартапів у сфері культури; - створення культурних лабораторій, арт-резиденцій, медіапросторів; - підтримка міждисциплінарних і експериментальних проєктів.

* Складено автором самостійно.

На місцевому рівні необхідно перейти від фрагментарного підходу до управління закладами до створення єдиної «культурної стратегії громади». Такий документ має визначати ключові пріоритети, довгострокові цілі, очікувані

результати, показники ефективності та механізми моніторингу. Його розроблення доцільно здійснювати із залученням широкого кола зацікавлених сторін – керівників закладів культури, громадських організацій, представників освіти, бізнесу, туризму, а також молоді. Це дозволить забезпечити збалансованість інтересів і відповідність реальним потребам громади.

Другий напрям – удосконалення організаційно-управлінських структур у сфері культури. Управління культурою повинно мати чітко визначену систему повноважень, розподіл функцій між відділом культури, закладами, партнерами та органами самоорганізації населення. Необхідно запровадити сучасні механізми управління – програмно-цільовий метод, управління за результатами (performance management), систему ключових показників ефективності (KPI). Для прикладу, оцінювати не лише кількість проведених заходів, а й соціальний ефект: рівень відвідуваності, залучення молоді, участь осіб з інвалідністю, кількість партнерських проектів чи позабюджетних джерел фінансування [45, с. 148].

Важливим напрямом є розвиток кадрового потенціалу у сфері культури. Підвищення кваліфікації працівників культури має відбуватись систематично, із використанням сучасних форматів – вебінарів, стажувань, тренінгів, навчальних поїздок. Особливу увагу слід приділяти менеджерам культури, які мають володіти знаннями з проектного менеджменту, фандрейзингу, маркетингу, комунікацій, креативної економіки. Необхідно створити умови для залучення молодих спеціалістів до роботи у сфері культури, запроваджуючи стипендії, гранти, конкурси молодіжних ініціатив.

Четвертим напрямом виступає підвищення фінансової спроможності галузі культури. Традиційна залежність від бюджету громади обмежує можливості розвитку, тому слід розширювати спектр джерел фінансування – гранти, меценатство, партнерські проекти з бізнесом, благодійні фонди. Необхідно розробити механізм конкурсного фінансування культурних ініціатив, у межах якого громадські організації, творчі об'єднання чи окремі митці могли б подавати свої проекти та отримувати часткове співфінансування. Такий підхід

підвищить активність культурного сектору й зменшить навантаження на бюджет [36, с. 452].

Наступним кроком має стати розбудова цифрової інфраструктури управління культурою. Впровадження електронних систем обліку культурних ресурсів, онлайн-платформ для взаємодії між закладами культури, цифрових баз даних пам'яток та подій забезпечить відкритість і прозорість у галузі. У цьому контексті важливим кроком може бути створення єдиної інформаційної системи “Культура Калуської громади”, де буде відображено всі заклади, заходи, бюджети, статистику відвідуваності та звіти. Це дозволить приймати управлінські рішення на основі даних, а не інтуїції.

Окремим напрямом підвищення ефективності управління є розвиток партнерства між владою, громадськістю та бізнесом. Культура не повинна залишатися лише «державним завданням» – це спільна справа громади. Необхідно створювати платформи для діалогу: культурні ради, громадські консультативні ради, форуми культури. Через такі майданчики можна залучати приватний сектор до підтримки подій, спільного фінансування культурних проєктів, меценатства або корпоративної соціальної відповідальності. У результаті формується синергія ресурсів і підвищується довіра до місцевої влади.

Ще один важливий напрям – модернізація культурної інфраструктури громади. Багато будівель клубів, бібліотек і мистецьких шкіл зведені ще у 60–80-х роках ХХ століття й потребують не лише ремонту, а й енергоефективної модернізації, оновлення обладнання, створення комфортних і доступних умов для всіх категорій відвідувачів. Доцільно поступово переходити від утримання великої кількості малоефективних об'єктів до формування мережі мультимедійних культурно-дозвіллевих хабів, які поєднують у собі освітню, мистецьку, інформаційну та соціальну функції [30].

Слід також посилити систему моніторингу й оцінювання культурної політики громади. Необхідно впровадити щорічну оцінку ефективності діяльності закладів культури за ключовими показниками – результативність програм, використання коштів, якість послуг, рівень задоволеності громадян.

Результати моніторингу повинні оприлюднюватися, щоб забезпечити прозорість і підзвітність. Це дозволить оперативно коригувати політику, підтримувати найуспішніші практики та виявляти проблемні ділянки.

Особливої уваги потребує інтеграція культури у стратегію сталого розвитку громади. Культура має розглядатися як рівноправна складова разом з економікою, освітою, екологією та соціальною політикою. Розвиток туризму, ремесел, фестивалів, арт-резиденцій чи етнографічних ініціатив може створювати додану економічну вартість, сприяти зайнятості населення й формувати позитивний імідж території. Культурні заходи повинні підтримувати локальну економіку через залучення підприємців, ремісників, гастрономічних виробників.

Не менш важливим напрямом є формування нової системи комунікації та популяризації культури. Варто активніше використовувати соціальні мережі, медіа, локальні ЗМІ, туристичні платформи для просування культурних подій, брендів і особистостей громади. Необхідно формувати позитивний образ Калуша як міста з глибокими традиціями, але сучасним підходом до культури.

Управління культурним розвитком має також включати підтримку інноваційних та експериментальних проєктів. Слід створити механізми мікрогрантів або програм «культура стартапів», які дозволять молодим митцям, громадським ініціативам та студентським колективам реалізовувати власні ідеї. Такі інструменти стимулюють появу нових форматів – медіамистецтва, перформансів, урбаністичних фестивалів, інтеркультурних проєктів [21, с. 92].

Загалом, підвищення ефективності управління культурним розвитком Калуської громади передбачає системне поєднання традицій і інновацій, матеріального і нематеріального, державного управління та громадської ініціативи. Це складний, але необхідний процес, який дозволить перетворити культуру з другорядної галузі на рушійну силу соціального та економічного зростання громади.

У результаті реалізації зазначених напрямів Калуська МТГ отримає динамічну, гнучку та самодостатню культурну систему, здатну не лише зберігати

спадщину, а й формувати нові смисли, об'єднувати людей і сприяти сталому розвитку території. Культура стане інтегрованою частиною стратегічного розвитку громади, сприятиме формуванню її унікального обличчя та конкурентоспроможності на культурній карті України.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що культурна сфера Калуської міської територіальної громади перебуває на етапі активного становлення й трансформації, поєднуючи потужний історико-культурний потенціал із потребою структурних змін в управлінні. Громада має розгалужену мережу культурних закладів – понад 40 установ, серед яких палаци й будинки культури, бібліотеки, музеї, мистецькі школи, клуби, центри дозвілля. Така інфраструктура є вагомим ресурсом для духовного розвитку, освіти та соціальної згуртованості населення. Проте більшість об'єктів збудовано ще у другій половині ХХ століття, тому потребують енергоефективної модернізації, капітальних ремонтів і оновлення технічного обладнання.

Матеріально-технічний стан закладів культури можна оцінити як середній: близько половини приміщень зазнали часткової реконструкції, але суттєво відстають за рівнем оснащення від сучасних вимог. У сільських населених пунктах ця проблема ще гостріша – тут клуби нерідко виконують одночасно культурну, адміністративну й соціальну функції, але працюють у непристосованих умовах. Незважаючи на це, культурна мережа залишається активною завдяки ентузіазму працівників і громадських ініціатив.

Важливим досягненням Калуської громади є збереження історико-культурної спадщини та розвиток народних традицій. У громаді функціонують знані колективи – ансамбль пісні й танцю «Калуш», хорова капела «Передзвін», театральна студія «Легенда», фольклорний гурт «Джерело». Вони є не лише носіями локальної ідентичності, а й символами культурної репрезентації регіону на всеукраїнському рівні. Активно проводяться фестивалі, конкурси, пленери, що стимулюють креативність молоді та формують позитивний імідж громади як культурно насиченої території.

Разом із тим, фінансово-економічна модель утримання культурної сфери потребує оптимізації. У 2024 році на культуру з бюджету громади було спрямовано близько 69,2 млн грн, що становить 7,08 % усіх профінансованих видатків. Основні витрати припадають на мистецькі школи (понад 50 %) та

клубні заклади (понад 27 %). Капітальні інвестиції становили менше 1 %, що свідчить про домінування утримувальної моделі фінансування. Така структура забезпечує стабільність мережі, але не сприяє її оновленню й розвитку. Для сталого поступу необхідно збільшити частку інвестиційних видатків і спрямовувати ресурси на модернізацію, цифровізацію та розвиток креативних проєктів.

Аналіз програми «Розвиток культури Калуської МТГ на 2023–2025 роки» свідчить про прагнення громади систематизувати культурну політику, проте структура її фінансування поки що залишається дисбалансованою. Понад 58 % коштів спрямовано на утримання міського парку культури, тоді як підтримка спадщини, бібліотек і цифрових проєктів є мінімальною. Попри це, програму можна вважати позитивним кроком у напрямі формування єдиної стратегії, адже вона охоплює різні напрями – від мистецьких фестивалів до інклюзивних ініціатив та проєктів цифрової пам'яті.

Кадровий потенціал культурної сфери Калуської громади налічує близько 250 працівників, серед яких 60 % мають фахову освіту. Це свідчить про високий рівень професійної підготовки, однак спостерігається тенденція старіння кадрів і відтік молодих спеціалістів.

Значний прогрес досягнуто у сфері цифровізації культури. Бібліотечна система переходить до електронного обліку фондів, створюються цифрові каталоги, проводяться онлайн-заходи. Музеї Калуша формують віртуальні виставки та впроваджують QR-кодування експозицій. Це дозволяє не лише популяризувати культуру, а й розширювати аудиторію, залучаючи молодь і мешканців віддалених сіл. Проте інтернет-інфраструктура та цифрові компетентності працівників потребують подальшого розвитку.

Високим є рівень громадської активності у сфері культури. Калуш вирізняється функціонуванням громадських платформ – «Культурна лабораторія Калуш», «UrbanKalush», «ProArt-Калуш» – які виступають посередниками між владою, бізнесом та громадянами. У межах бюджету участі реалізовано понад 30 культурних ініціатив: облаштовано сцени, відновлено пам'ятні місця, створено

арт-простори. Це свідчить про ефективне впровадження партисипативних практик, що підвищують рівень довіри та відповідальності громадян за розвиток спільного культурного простору.

У соціальному вимірі культура стає важливим чинником інтеграції громади. Вона сприяє взаємодії різних поколінь, підтримці ветеранів і внутрішньо переміщених осіб, зміцненню патріотичних і гуманістичних цінностей. Після початку війни заклади культури активно долучилися до волонтерської діяльності, організовуючи благодійні концерти, акції та збори на підтримку ЗСУ. Це підкреслює соціальну функцію культури як простору єдності та взаємодопомоги.

Водночас система управління культурою стикається з низкою викликів. Основними проблемами залишаються фрагментарність нормативно-правової бази, слабка інтеграція культури в економічну політику, відсутність чітких механізмів моніторингу ефективності програм. Недостатньо використовуються інструменти державно-приватного партнерства, грантові можливості, а також потенціал креативних індустрій. Часто культурні заходи не мають системного маркетингового супроводу, що обмежує їхню публічність та економічну віддачу.

Загалом, культура у Калуській МТГ поступово переходить від пасивної до активної моделі розвитку – від утримання мережі до інновацій, партнерства та соціальної взаємодії. Проте для підвищення ефективності управління культурною сферою необхідне комплексне оновлення: створення культурної стратегії громади, цифрова трансформація, розвиток людського капіталу, диверсифікація фінансування та запровадження системи моніторингу результативності.

Вирішальним завданням найближчих років є перехід до стійкої моделі культурного управління, яка поєднає збереження спадщини, модернізацію інфраструктури, цифровізацію та формування креативної економіки. Саме це дозволить культурній сфері Калуської МТГ стати не лише духовним центром громади, а й важливим фактором її соціально-економічного процвітання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушко І., Виткалов В. Децентралізація як напрям культурної політики: досвід Тернопільщини. Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку. 2024. Вип. 49. С. 616-622.
2. Антонова С. Є., Громик І. П. Особливості розвитку культури в Клеванській територіальній громаді Рівненської області. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки. 2023. Вип. 4. С. 3-13.
3. Афенченко Г. В., Шумлянська Н. В. Вплив сфери культури на життя громад та розвиток територій. Культура України. 2025. Вип. 88. С. 38-47.
4. Балабуха К. Є. Реформа децентралізації як один з перспективних напрямків удосконалення механізмів державного регулювання сфери культури в Україні. Право та державне управління : зб. наук. праць. 2020. № 1. Т. 2. С. 65–69.
5. Безпалько О. М. Роль територіальних громад у забезпеченні місцевого розвитку: теоретичні аспекти. Економіка і організація управління. 2019. № 1 (33). С. 91–98.
6. Бовсунівська І. В. Децентралізація у сфері культури: досвід ефективної реформи європейських країн для України. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 24. С. 79–83.
7. Бородін Є., Шумляєва І. Інституційно-правове забезпечення функціонування суб'єктів місцевого самоврядування в Україні. Аспекти публічного управління. 2021. № 3. С. 13-21. DOI: <https://doi.org/10.15421/152124>
8. Бурик З. М. Формування корпоративної культури в територіальних громадах України в умовах змін і невизначеності. Public Management. 2022. № 4(32). С. 76-84. DOI: 10.32689/2617-2224-2022-4(32)-1.
9. Веденєєв Д. В. Гібридні загрози соціокультурній системі України та їх вивчення при підготовці управлінських кадрів сфери культури. Синергетичний підхід до проектування життєвого простору особистості : міжнародна науковопрактична конференція, присвяченій 40-річчю кафедри

психології психолого-педагогічного факультету Полтавського національного педагогічного університету імені В. Г. Короленка (м. Полтава, 27-28 квітня 2021 року). Полтава, 2021. С.97–102.

10. Грушина Особливості організації системи менеджменту сфери культури та мистецтв. Вісник Київ. нац. ун-ту культури і мистецтв. Серія : Менеджмент соціокультурної діяльності. 2018. Вип. 1. С. 53-63.
11. Гурій Б. Стан розвитку та зміни культурної політики в об'єднаних територіальних громадах України. Грані. 2020. Т. 23, № 8. С. 59-69.
12. Давимука С. А., Федулова Л. І. Культурний імператив соціально-економічного розвитку: цивілізаційний аспект: монографія / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України». Львів, 2019. 526 с.
13. Дирів А. Б. Соціально-економічний розвиток регіонів в умовах децентралізації. Публічне управління XXI століття : синтез науки та практики : зб. тез XIX Міжнар. наук. конгресу. 19 квітня 2019 р. 2019. С. 188–190.
14. Дудік В. В. Принципи децентралізації у сфері культури. Культура і мистецтво: сучасний науковий вимір: матер. V Міжнар. наук. конф. молодих вчених, аспірантів та магістрантів (4–5 листопада 2021 р.). Київ : НАКККіМ, 2021. URL : https://nakkkim.edu.ua/images/Instytutu/novyny/NAUKOVI_KONFERENTsII_KONKURSY_FESTYVALI/11/04/Programa_konferensii_Kultura_i_mystetstvo_suchasnyi_naukovyi_vymir.pdf.
15. Дудік В. В. Управління культурними ресурсами міста в умовах децентралізації. Культура і сучасність. 2021. № 2. С. 47–56.
16. Задворний С. І. Суспільно-географічні особливості функціонування базової мережі закладів культури Тернопільської міської територіальної громади. Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія : Географія. 2021. № 2. С. 91-100.

- 17.Задворний С. І. Територіальна організація культурно-мистецької сфери регіону (на матеріалах Хмельницької області): монографія. Тернопіль: Осадца Ю. В., 2020. 228 с.
- 18.Закон України «Про охорону культурної спадщини»: від 08.06.2000 р. №1805-III. Інформаційно-правова система «ЛІГА:ЗАКОН». URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/t001805?an=0&ed=2024_10_30
- 19.Зошук Н., Ключа О., Шадюк Т. Управління соціокультурною діяльністю в аспекті інформаційної культури. Вісник Львівської національної академії мистецтв. 2024. Вип. 52. С. 136–143.
- 20.Івашків Ю. Д. Соціокультурна сфера України: децентралізація у контексті реалізації стратегії сталого розвитку. Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв : наук. журнал. 2018. № 2. С. 102-104.
- 21.Ігнатченко О. І. Державне управління культурою в Україні в умовах трансформацій. Вісник Національного юридичного університету ім. Ярослава Мудрого. 2020. № 2. С. 90–96.
- 22.Калуська міська рада. Офіційний сайт. URL: <https://www.kalushcity.gov.ua/>
- 23.Качмар О., Федорак В., Шотурма Н. Управління соціокультурними інноваціями через призму медіа та філософії культури. Актуальні питання гуманітарних наук. 2024. Т. 79, Вип. 1. С. 211–217.
- 24.Кіналь Н. М. Особливості розвитку сфери культури в територіальних громадах. Територіальний розвиток та регіональна економіка. 2021. Вип. 4 (150). URL: [https://ird.gov.ua/sep/sep20214\(150\)/sep20214\(150\)_003_KinalN.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20214(150)/sep20214(150)_003_KinalN.pdf).
- 25.Козар Ю. Ю. Державно-приватне партнерство у реалізації економічного та соціально-культурного розвитку територіальних громад. Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. 2022. № 3. С. 148-154.
- 26.Козлов К. І., Пільгун М. В. Децентралізація влади: розвиток соціального капіталу регіону. Публічне управління XXI століття : синтез науки та

- практики : зб. тез XIX Міжнар. наук. конгресу. 19 квітня 2019 р. 2019. С. 164–166.
- 27.Кравченко Л., Михайленко О. Менеджмент соціокультурної діяльності в контексті сталого розвитку соціального капіталу громад. Українська професійна освіта. Ukrainian Professional Education. 2024. № 16. С. 9–16. <https://doi.org/10.33989/2519-8254.2024.16.314197>.
- 28.Круглашов А., Бурега В. Здобутки і труднощі в реалізації децентралізації влади в Україні. Аспекти публічного управління : науковий журнал. 2021. № 2. Т. 9. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/869>.
- 29.Ксьонжик І. В., Потравка Л. О., Замковий В. М. Соціально-економічний розвиток територіальних громад в Україні в контексті децентралізації. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 11. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1843>. DOI: [10.32702/2307-2156-2020.11.3](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.11.3)
- 30.Культурна інфраструктура в умовах децентралізації. Український кризовий медіа-центр: сайт. 2019. URL: <https://uacrisis.org/wp-content/uploads/2019/06/Analitichnij-zvit-KIVUD.pdf>
- 31.Купрійчук В.М., Слюз Т.Д. Вплив державної культурної політики на духовну консолідацію українського суспільства в умовах децентралізації. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 5. URL : www.dy.nauka.com.ua.
- 32.Любарець В. І. Менеджмент соціокультурної діяльності як складова розвитку територіальної громади. Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку. 2023. Вип. 43. С. 112–119.
- 33.Максимовська Н. Менеджмент соціокультурної діяльності: динаміка культури засобами подієвих технологій. Менеджмент соціокультурної діяльності. 2023. С. 53-63.
- 34.Митник А.А., Бутко Л.В., Данийленко В.Є. Основні проблеми здійснення діяльності закладами культури в умовах децентралізації. Молодий вчений. 2020. № 10 (86). С. 83-85.

- 35.Плотнік Н. А. Адаптація управлінських моделей у сфері культури до умов воєнного стану: практики Дергачівської міської територіальної громади (Харківська область). Теорія та практика державного управління. 2025. Вип. 1. С. 259-273.
- 36.Плотнік Н. А. Культурний ресурс як активний інструмент соціально-економічного розвитку територіальних громад. Державне будівництво. 2025. № 1. С. 450-468.
- 37.Поляруш Є. В. Децентралізація як одна з основних цілей стратегії розвитку культури Дніпропетровської області. Культура і сучасність : альманах. 2021. № 2. С. 86–90.
- 38.Попадинець Н.М. Напрями реформування сфери культури в умовах секторальної децентралізації. Регіональна економіка. 2017. № 3. С. 116-122.
- 39.Про культуру: Закон України від 14.12.2010 р. № 2778-VI. Законодавство України: сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text>.
- 40.Реформа децентралізації. Урядовий портал: сайт. 2021. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivnevryaduvannya/reforma-decentralizaciyi>.
- 41.Розвиток культури на місцевому рівні: нові райони, повноваження та ресурси. Український кризовий медіа-центр: сайт. 10.09.2020. URL: <https://uacrisis.org/uk/rozvytok-kultury-na-mistsevomurivni-novi-raiony>
- 42.Розвиток соціальної сфери територіальних громад в умовах адміністративно-фінансової децентралізації / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України» ; за ред. С.Л. Шульц. Львів, 2018. 140 с.
- 43.Стратегія розвитку Калуської міської територіальної громади на 2022-2030 роки. URL: <https://kalushcity.gov.ua/news/strategiyi-rozvitku-kaluskoymi-skoji-teritorialnoyi-gromadi-na-2022-2030-roki>.
- 44.Теорія та історія соціокультурної діяльності: нав. посіб. / О. Б. Петінова, В. В. Опанасюк. Одеса, 2018. 78 с.
- 45.Тихончук Л. Х., Чубок Т. О. Ефективність публічного управління у сфері культури в умовах децентралізації (на прикладі Рівненської області). Вісник

Національного університету водного господарства та природокористування.
Сер. Економічні науки : зб. наук. праць. 2021. Вип. 3 (95). С. 146–156.

46. Уманець Т.В. Стимулювання соціально-економічного розвитку регіонів України на засадах фінансової децентралізації. Економічний вісник Донбасу. № 3(57). 2019. С. 83-88.
47. Шкільняк М. М., Мельник А., Микитюк П., Желюк Т., Васіна А., Пушкар З. Менеджмент та публічне управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України. Вісник економіки. 2022. № 4. С.175-186.
48. World Cities Culture Forum. (2022). World Cities Culture Report. Retrieved from <https://worldcitiescultureforum.com/publication/world-cities-culture-forum-report-2022/>.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

СВИРИД Іванна Євгенівна

ДОДАТКИ

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

Додаток А

Інформація про використання коштів з бюджету Калуської міської територіальної громади
за період 01.01.2024р. - 31.12.2024р.

(тис.грн.)

Показники	Скоригований план на рік	Скоригований план за звіт. період	Профінансовано за звіт. період	Профінансовано за грудень
1 Загальний фонд	899 546,23	899 546,23	873 091,12	112 777,97
0210160 Керівництво і управління у відповідній сфері у містах (місті Кисві), селищах, селах, територіальних громадах	39 964,84	39 964,84	39 774,30	4 213,76
2111 Заробітна плата	30 393,33	30 393,33	30 330,79	2 975,08
2120 Нарахування на оплату праці	6 660,83	6 660,83	6 641,32	661,59
2210 Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	702,61	702,61	651,55	27,17
2240 Оплата послуг (крім комунальних)	816,81	816,81	814,15	211,28
2250 Видатки на відрядження	159,89	159,89	158,45	12,62
2271 Оплата теплопостачання	178,40	178,40	178,37	78,18
2272 Оплата водопостачання та водовідведення	21,60	21,60	21,44	3,15
2273 Оплата електроенергії	582,70	582,70	574,64	145,16
2274 Оплата природного газу	340,05	340,05	295,04	99,36
2275 Оплата інших енергоносіїв	98,95	98,95	98,87	0,16
2282 Окремі заходи по реалізації державних (регіональних) програм, не віднесені до заходів розвитку				
2800 Інші поточні видатки	9,68	9,68	9,68	
0210180 Інша діяльність у сфері державного управління	8 477,13	8 477,13	7 803,31	1 098,91
2111 Заробітна плата	297,16	297,16	294,94	27,87
2120 Нарахування на оплату праці	66,11	66,11	65,70	6,19
2210 Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	893,69	893,69	777,95	163,98
2240 Оплата послуг (крім комунальних)	1 678,17	1 678,17	1 487,97	394,26
2282 Окремі заходи по реалізації державних (регіональних) програм, не віднесені до заходів розвитку	30,00	30,00	28,93	
2610 Субсидії та поточні трансферти підприємствам (установам, організаціям)	2 474,00	2 474,00	2 262,40	274,74
2730 Інші виплати населенню	1 500,00	1 500,00	1 419,90	131,00
2800 Інші поточні видатки	1 538,00	1 538,00	1 465,52	100,87
0212010 Багатопрофільна стаціонарна медична допомога населенню	27 615,08	27 615,08	25 452,66	7 046,42
2610 Субсидії та поточні трансферти підприємствам (установам, організаціям)	27 615,08	27 615,08	25 452,66	7 046,42
0212100 Стоматологічна допомога населенню	731,58	731,58	666,45	207,48
2610 Субсидії та поточні трансферти підприємствам (установам, організаціям)	731,58	731,58	666,45	207,48
0212111 Первинна медична допомога населенню, що надається центрами первинної медичної (медико-санітарної) допомоги	4 564,74	4 564,74	4 154,29	852,63
2610 Субсидії та поточні трансферти підприємствам (установам, організаціям)	4 564,74	4 564,74	4 154,29	852,63
0212152 Інші програми та заходи у сфері охорони здоров'я	27 048,13	27 048,13	26 994,94	5 570,82
2610 Субсидії та поточні трансферти підприємствам (установам, організаціям)	27 048,13	27 048,13	26 994,94	5 570,82
0219800 Субвенція з місцевого бюджету державному бюджету на виконання програм соц-економ розвитку регіонів	132,00	132,00	132,00	
2620 Поточні трансферти органам державного управління інших рівнів	132,00	132,00	132,00	
0220160 Керівництво і управління у відповідній сфері у містах (місті Кисві), селищах, селах, територіальних громадах	1 880,03	1 880,03	1 866,44	192,22
2111 Заробітна плата	1 383,79	1 383,79	1 378,68	135,86
2120 Нарахування на оплату праці	306,37	306,37	306,16	29,89
2210 Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	21,90	21,90	21,64	1,38
2240 Оплата послуг (крім комунальних)	101,04	101,04	100,24	6,35

2250 Видатки на відрядження	7,28	7,28	6,65	1,20
2271 Оплата теплопостачання	21,30	21,30	15,41	7,66
2272 Оплата водопостачання та водовідведення	6,10	6,10	5,90	0,89
2273 Оплата електроенергії	28,05	28,05	27,61	8,71
2275 Оплата інших енергоносіїв	1,67	1,67	1,61	0,27
2282 Окремі заходи по реалізації державних (регіональних) програм, не віднесені до заходів розвитку	2,53	2,53	2,53	
2800 Інші поточні видатки				
0610160 Керівництво і управління у відповідній сфері у містах (місті Києві), селищах, селах, територіальних громадах	3 526,60	3 526,60	3 482,73	647,87
2111 Заробітна плата	2 340,45	2 340,45	2 324,40	208,00
2120 Нарахування на оплату праці	539,95	539,95	539,93	52,38
2210 Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	115,63	115,63	112,70	62,85
2240 Оплата послуг (крім комунальних)	260,17	260,17	259,08	196,46
2250 Видатки на відрядження	0,55	0,55	0,55	
2271 Оплата теплопостачання	187,30	187,30	177,38	90,58
2272 Оплата водопостачання та водовідведення	3,50	3,50	3,48	0,87
2273 Оплата електроенергії	29,70	29,70	18,26	4,39
2275 Оплата інших енергоносіїв	1,50	1,50	1,16	0,19
2282 Окремі заходи по реалізації державних (регіональних) програм, не віднесені до заходів розвитку	2,50	2,50	0,53	
2800 Інші поточні видатки	45,35	45,35	45,27	32,14
0611010 Надання дошкільної освіти	102 202,54	102 202,54	99 276,25	11 818,81
2111 Заробітна плата	64 501,96	64 501,96	63 773,72	5 269,11
2120 Нарахування на оплату праці	14 018,08	14 018,08	13 671,68	1 124,13
2210 Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	2 277,69	2 277,69	2 270,05	498,18
2220 Медикаменти та перев'язувальні матеріали	45,43	45,43	45,28	18,34
2230 Продукти харчування	6 302,71	6 302,71	5 720,19	775,71
2240 Оплата послуг (крім комунальних)	4 617,57	4 617,57	4 519,15	1 277,83
2250 Видатки на відрядження	35,24	35,24	30,02	3,08
2271 Оплата теплопостачання	3 628,16	3 628,16	3 223,40	1 543,83
2272 Оплата водопостачання та водовідведення	487,28	487,28	476,56	92,32
2273 Оплата електроенергії	4 654,55	4 654,55	4 220,94	996,59
2274 Оплата природного газу	784,07	784,07	514,63	166,33
2275 Оплата інших енергоносіїв	222,90	222,90	189,85	51,17
2282 Окремі заходи по реалізації державних (регіональних) програм, не віднесені до заходів розвитку	33,58	33,58	27,53	2,18
2800 Інші поточні видатки	593,32	593,32	593,26	
0611021 Надання загальної середньої освіти закладами загальної середньої освіти за рахунок коштів місц бюджету	115 754,86	115 754,86	109 766,81	15 231,95
2111 Заробітна плата	59 065,95	59 065,95	57 885,86	4 096,94
2120 Нарахування на оплату праці	12 020,98	12 020,98	11 614,84	850,35
2210 Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	6 432,45	6 432,45	6 420,01	1 699,73
2220 Медикаменти та перев'язувальні матеріали	124,40	124,40	118,62	20,62
2230 Продукти харчування	12 511,96	12 511,96	10 566,85	1 043,75
2240 Оплата послуг (крім комунальних)	6 206,31	6 206,31	5 954,04	1 053,55
2250 Видатки на відрядження	385,71	385,71	275,49	28,55
2271 Оплата теплопостачання	10 406,80	10 406,80	9 845,24	4 504,95
2272 Оплата водопостачання та водовідведення	452,40	452,40	412,00	73,67
2273 Оплата електроенергії	3 445,80	3 445,80	2 656,74	699,29
2274 Оплата природного газу	2 700,23	2 700,23	2 244,30	994,64
2275 Оплата інших енергоносіїв	1 142,10	1 142,10	963,74	162,12
2282 Окремі заходи по реалізації державних (регіональних) програм, не віднесені до заходів розвитку	88,77	88,77	63,77	3,79
2730 Інші виплати населенню	172,70	172,70	153,41	

2800 Інші поточні видатки	598,30	598,30	591,90	
0611031 Надання загальної середньої освіти закладами загальної середньої освіти за рахунок освітньої субвенції	202 543,30	202 543,30	202 543,30	18 463,89
2111 Заробітна плата	166 538,73	166 538,73	166 538,73	15 228,57
2120 Нарахування на оплату праці	36 004,57	36 004,57	36 004,57	3 235,32
0611070 Надання позашкільної освіти закладами позашкільної освіти, заходи із позашкільної роботи з дітьми	16 858,88	16 858,88	15 811,22	1 766,50
2111 Заробітна плата	12 602,51	12 602,51	11 775,53	988,71
2120 Нарахування на оплату праці	2 722,08	2 722,08	2 574,71	212,54
2210 Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	234,94	234,94	232,97	70,56
2240 Оплата послуг (крім комунальних)	531,30	531,30	531,04	209,27
2250 Видатки на відрядження	18,49	18,49	16,29	1,57
2271 Оплата тепlopостачання	109,10	109,10	72,33	41,47
2272 Оплата водopостачання та водовідведення	19,50	19,50	15,62	3,30
2273 Оплата електроенергії	533,30	533,30	506,85	207,82
2274 Оплата природного газу	70,80	70,80	70,64	29,38
2275 Оплата інших енергоносіїв	8,40	8,40	7,52	1,90
2282 Окремі заходи по реалізації державних (регіональних) програм, не віднесені до заходів розвитку	6,14	6,14	5,74	
2800 Інші поточні видатки	2,32	2,32	1,97	
0611141 Забезпечення діяльності інших закладів у сфері освіти	1 342,93	1 342,93	1 323,01	187,71
2111 Заробітна плата	942,51	942,51	942,51	82,49
2120 Нарахування на оплату праці	205,15	205,15	203,53	10,17
2210 Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	90,63	90,63	88,62	65,31
2240 Оплата послуг (крім комунальних)	37,78	37,78	37,78	14,36
2250 Видатки на відрядження				
2271 Оплата тепlopостачання	49,38	49,38	37,95	12,94
2272 Оплата водopостачання та водовідведення	1,42	1,42	1,41	0,38
2273 Оплата електроенергії	15,58	15,58	10,79	1,98
2275 Оплата інших енергоносіїв	0,50	0,50	0,42	0,07
0611142 Інші програми та заходи у сфері освіти	648,77	648,77	593,55	26,22
2210 Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	87,67	87,67	82,41	8,69
2240 Оплата послуг (крім комунальних)	23,50	23,50	22,23	8,90
2250 Видатки на відрядження	76,84	76,84	76,83	
2730 Інші виплати населенню	460,77	460,77	412,08	8,63
0611151 Забезпечення діяльності інклюзивно-ресурсних центрів	194,58	194,58	160,68	49,66
2111 Заробітна плата	28,39	28,39	27,52	2,15
2120 Нарахування на оплату праці	2,39	2,39	2,31	0,18
2210 Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	17,67	17,67	17,67	9,44
2240 Оплата послуг (крім комунальних)	25,00	25,00	25,00	9,51
2250 Видатки на відрядження	5,06	5,06	3,65	
2271 Оплата тепlopостачання	103,79	103,79	77,74	27,17
2272 Оплата водopостачання та водовідведення	2,07	2,07	2,00	0,50
2273 Оплата електроенергії	8,80	8,80	3,46	0,64
2275 Оплата інших енергоносіїв	0,50	0,50	0,42	0,07
2800 Інші поточні видатки	0,91	0,91	0,91	
0611152 Забезпечення діяльності інклюзивно-ресурсних центрів за рахунок освітньої субвенції	1 487,80	1 487,80	1 486,50	198,66
2111 Заробітна плата	1 217,20	1 217,20	1 215,90	162,42
2120 Нарахування на оплату праці	270,60	270,60	270,60	36,25
0611160 Забезпечення діяльності центрів професійного розвитку педагогічних працівників	2 091,79	2 091,79	1 902,10	234,31
2111 Заробітна плата	1 577,11	1 577,11	1 454,57	142,17
2120 Нарахування на оплату праці	326,48	326,48	277,53	27,66

2210 Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	23,44	23,44	23,44	8,21
2240 Оплата послуг (крім комунальних)	20,85	20,85	20,61	1,76
2250 Видатки на відрядження	4,60	4,60	1,15	
2271 Оплата теплопостачання	118,45	118,45	110,59	51,76
2272 Оплата водопостачання та водовідведення	2,33	2,33	2,31	0,67
2273 Оплата електроенергії	17,79	17,79	11,28	1,97
2275 Оплата інших енергоносіїв	0,74	0,74	0,63	0,11
0611200 Надання освіти за рахунок субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на надання державної підтримки особам з особливими освітніми потребами	1 264,90	1 264,90	1 264,90	680,57
2111 Заробітна плата	1 036,80	1 036,80	1 036,80	557,85
2120 Нарахування на оплату праці	228,10	228,10	228,10	122,72
0611403 Забезпечення харчуванням учнів початкових класів закладів загальної середньої освіти за рахунок субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам	7 571,10	7 571,10	2 669,41	1 294,80
2230 Продукти харчування	7 571,10	7 571,10	2 669,41	1 294,80
0810160 Керівництво і управління у відповідній сфері у містах (місті Києві), селищах, селах, територіальних громадах	12 426,39	12 426,39	12 390,77	1 242,61
2111 Заробітна плата	9 816,33	9 816,33	9 790,50	867,95
2120 Нарахування на оплату праці	1 660,73	1 660,73	1 652,72	141,83
2210 Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	194,14	194,14	194,07	83,07
2240 Оплата послуг (крім комунальних)	461,32	461,32	461,32	76,45
2250 Видатки на відрядження	15,49	15,49	14,13	0,47
2271 Оплата теплопостачання	26,50	26,50	26,35	8,49
2272 Оплата водопостачання та водовідведення	21,35	21,35	21,33	2,68
2273 Оплата електроенергії	150,82	150,82	150,78	51,44
2275 Оплата інших енергоносіїв	6,96	6,96	6,92	1,15
2800 Інші поточні видатки	72,75	72,75	72,67	9,08
0810180 Інша діяльність у сфері державного управління	9,00	9,00		
2800 Інші поточні видатки	9,00	9,00		
0813031 Надання інших пільг окремим категоріям громадян відповідно до законодавства	6,00	6,00	2,95	0,75
2730 Інші виплати населенню	6,00	6,00	2,95	0,75
0813032 Надання пільг окремим категоріям громадян з оплати послуг зв'язку	3,50	3,50	3,22	0,39
2730 Інші виплати населенню	3,50	3,50	3,22	0,39
0813033 Компенсаційні виплати на пільговий проїзд автомобільним транспортом окремим категоріям громадян	6 803,50	6 803,50	6 802,41	834,12
2610 Субсидії та поточні трансферти підприємствам (установам, організаціям)	6 803,50	6 803,50	6 802,41	834,12
0813050 Пільгове медичне обслуговування осіб, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи	83,50	83,50	83,31	6,71
2730 Інші виплати населенню	83,50	83,50	83,31	6,71
0813090 Видатки на поховання учасників бойових дій та осіб з інвалідністю внаслідок війни	380,51	380,51	366,33	190,16
2730 Інші виплати населенню	380,51	380,51	366,33	190,16
0813102 Забезпечення соціальними послугами стаціонарного догляду з наданням місця для проживання, всебічної підтримки, захисту та безпеки осіб, які не можуть вести самостійний спосіб життя через похилий вік, фізичні та розумові вади, психічні захворювання або інші хвороби	6 638,26	6 638,26	6 424,33	1 002,53
2111 Заробітна плата	3 171,08	3 171,08	3 171,04	291,58
2120 Нарахування на оплату праці	627,60	627,60	619,95	57,22
2210 Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	295,99	295,99	295,96	33,84
2220 Медикаменти та перев'язувальні матеріали	90,00	90,00	89,94	
2230 Продукти харчування	1 114,02	1 114,02	1 113,90	221,85
2240 Оплата послуг (крім комунальних)	262,51	262,51	250,86	85,78
2271 Оплата теплопостачання	485,00	485,00	419,58	224,24
2272 Оплата водопостачання та водовідведення	28,00	28,00	25,68	5,35

2273 Оплата електроенергії	498,73	498,73	373,96	80,49
2275 Оплата інших енергоносіїв	62,32	62,32	62,24	2,18
2282 Окремі заходи по реалізації державних (регіональних) програм, не віднесені до заходів розвитку	3,00	3,00	1,23	
0813104 Забезпечення соціальними послугами за місцем проживання громадян, які не здатні до самообслуговування у зв'язку з похилим віком, хворобою, інвалідністю	6 693,14	6 693,14	6 691,80	639,27
2111 Заробітна плата	5 339,80	5 339,80	5 338,91	479,18
2120 Нарахування на оплату праці	1 112,26	1 112,26	1 112,01	101,72
2210 Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	37,68	37,68	37,68	2,00
2240 Оплата послуг (крім комунальних)	143,42	143,42	143,33	38,50
2250 Видатки на відрядження	0,47	0,47	0,47	
2271 Оплата тепlopостачання	6,03	6,03	5,96	3,01
2272 Оплата водопостачання та водовідведення	4,61	4,61	4,61	0,78
2273 Оплата електроенергії	47,50	47,50	47,47	13,84
2275 Оплата інших енергоносіїв	1,37	1,37	1,36	0,23
0813105 Надання реабілітаційних послуг особам з інвалідністю та дітям з інвалідністю	2 930,88	2 930,88	2 700,99	302,77
2111 Заробітна плата	2 133,40	2 133,40	2 088,32	184,13
2120 Нарахування на оплату праці	398,92	398,92	396,32	28,95
2210 Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	108,13	108,13	74,58	45,29
2240 Оплата послуг (крім комунальних)	33,11	33,11	32,37	5,91
2250 Видатки на відрядження				
2272 Оплата водопостачання та водовідведення	2,88	2,88	2,86	0,73
2273 Оплата електроенергії	167,02	167,02	22,74	11,47
2274 Оплата природного газу	85,82	85,82	82,22	26,03
2275 Оплата інших енергоносіїв	1,59	1,59	1,58	0,26
2282 Окремі заходи по реалізації державних (регіональних) програм, не віднесені до заходів розвитку				
0813121 Утримання та забезпечення діяльності центрів соціальних служб	3 148,93	3 148,93	3 025,33	418,46
2111 Заробітна плата	2 363,03	2 363,03	2 291,57	205,95
2120 Нарахування на оплату праці	480,56	480,56	476,31	41,75
2210 Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	48,64	48,64	43,17	12,09
2240 Оплата послуг (крім комунальних)	214,92	214,92	176,80	150,10
2250 Видатки на відрядження	10,24	10,24	10,14	0,98
2271 Оплата тепlopостачання	9,24	9,24	7,61	2,70
2272 Оплата водопостачання та водовідведення	3,00	3,00	2,10	0,21
2273 Оплата електроенергії	17,71	17,71	16,04	4,40
2275 Оплата інших енергоносіїв	1,59	1,59	1,58	0,26
2282 Окремі заходи по реалізації державних (регіональних) програм, не віднесені до заходів розвитку				
0813123 Заходи державної політики з питань сім'ї	35,98	35,98	35,98	2,77
2210 Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	32,00	32,00	32,00	
2240 Оплата послуг (крім комунальних)	3,98	3,98	3,98	2,77
0813160 Надання соціальних гарантій фізичним особам, які надають соціальні послуги громадянам похилого віку, особам з інвалідністю, дітям з інвалідністю, хворим, які не здатні до самообслуговування і потребують сторонньої допомоги	3 410,00	3 410,00	3 394,97	250,89
2730 Інші виплати населенню	3 410,00	3 410,00	3 394,97	250,89
0813180 Надання пільг населенню (крім ветеранів війни і праці, військової служби, органів внутрішніх справ та громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи) на оплату житлово-комунальних послуг	2 845,50	2 845,50	2 845,50	734,52
2730 Інші виплати населенню	2 845,50	2 845,50	2 845,50	734,52
0813192 Надання фінансової підтримки громадським об'єднанням ветеранів і осіб з інвалідністю, діяльність яких має соціальну спрямованість	78,00	78,00	77,99	30,60
2610 Субсидії та поточні трансферти підприємствам (установам, організаціям)	78,00	78,00	77,99	30,60

0813193 Забезпечення інституту помічника ветерана в системі переходу від військової служби до цивільного життя та окремі заходи з підтримки осіб, які захищали незалежність, суверенітет та територіальну цілісність України	122,86	122,86	94,63	94,63
2111 Заробітна плата	100,70	100,70	82,14	82,14
2120 Нарахування на оплату праці	22,15	22,15	12,49	12,49
0813230 Видатки пов'язані з наданням підтримки внутрішньо переміщеним та/або евакуйованим особам у зв'язку із введенням воєнного стану	34,00	34,00	14,00	
2240 Оплата послуг (крім комунальних)	34,00	34,00	14,00	
0813242 Інші заходи у сфері соціального захисту і соціального забезпечення	23 880,70	23 880,70	23 801,54	3 458,95
2230 Продукти харчування	246,20	246,20	246,19	31,54
2240 Оплата послуг (крім комунальних)	84,50	84,50	55,36	6,49
2730 Інші виплати населенню	23 550,00	23 550,00	23 499,99	3 420,92
0910160 Керівництво і управління у відповідній сфері у містах (місті Києві), селищах, селах, територіальних громадах	2 108,43	2 108,43	2 079,05	219,97
2111 Заробітна плата	1 644,05	1 644,05	1 630,68	150,70
2120 Нарахування на оплату праці	335,98	335,98	334,43	30,53
2210 Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	19,80	19,80	15,10	1,08
2240 Оплата послуг (крім комунальних)	22,50	22,50	20,19	3,36
2250 Видатки на відрядження	14,90	14,90	7,80	0,30
2271 Оплата теплопостачання	68,80	68,80	68,80	33,78
2272 Оплата водопостачання та водовідведення	1,56	1,56	1,55	0,34
2275 Оплата інших енергоносіїв	0,84	0,84	0,49	-0,12
0913112 Заходи державної політики з питань дітей та їх соціального захисту	217,40	217,40	214,61	7,86
2210 Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	14,40	14,40	14,18	7,86
2240 Оплата послуг (крім комунальних)	203,00	203,00	200,44	
2800 Інші поточні видатки				
1010160 Керівництво і управління у відповідній сфері у містах (місті Києві), селищах, селах, територіальних громадах	2 056,88	2 056,88	2 045,15	221,33
2111 Заробітна плата	1 562,19	1 562,19	1 562,08	154,34
2120 Нарахування на оплату праці	355,96	355,96	355,85	30,74
2210 Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	24,40	24,40	24,40	1,00
2240 Оплата послуг (крім комунальних)	28,50	28,50	19,02	13,33
2250 Видатки на відрядження	22,14	22,14	21,38	1,80
2271 Оплата теплопостачання	35,50	35,50	35,50	12,38
2272 Оплата водопостачання та водовідведення	1,15	1,15	1,15	0,27
2273 Оплата електроенергії	24,80	24,80	24,62	7,37
2275 Оплата інших енергоносіїв	0,75	0,75	0,60	0,10
2800 Інші поточні видатки	1,50	1,50	0,56	
1011080 Надання спеціальної освіти мистецькими школами	35 395,48	35 395,48	35 153,47	3 440,98
2111 Заробітна плата	27 434,06	27 434,06	27 362,28	2 355,34
2120 Нарахування на оплату праці	5 898,18	5 898,18	5 811,15	498,26
2210 Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	425,36	425,36	425,19	231,19
2240 Оплата послуг (крім комунальних)	827,03	827,03	813,60	87,83
2250 Видатки на відрядження	8,28	8,28	8,02	1,23
2271 Оплата теплопостачання	432,11	432,11	389,49	161,97
2272 Оплата водопостачання та водовідведення	40,73	40,73	40,73	5,64
2273 Оплата електроенергії	229,51	229,51	213,12	68,51
2274 Оплата природного газу	66,24	66,24	56,05	26,02
2275 Оплата інших енергоносіїв	28,89	28,89	28,82	4,99
2282 Окремі заходи по реалізації державних (регіональних) програм, не віднесені до заходів розвитку	5,10	5,10	5,03	
1014030 Забезпечення діяльності бібліотек	6 713,55	6 713,55	6 592,51	732,14
2111 Заробітна плата	4 817,28	4 817,28	4 816,80	412,22

2120 Нарахування на оплату праці	1 071,10	1 071,10	1 071,08	98,99
2210 Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	139,78	139,78	134,45	16,19
2240 Оплата послуг (крім комунальних)	70,20	70,20	64,81	5,79
2250 Видатки на відрядження	3,22	3,22	3,19	1,15
2271 Оплата теплопостачання	487,16	487,16	379,02	157,61
2272 Оплата водопостачання та водовідведення	5,84	5,84	5,84	0,49
2273 Оплата електроенергії	91,65	91,65	90,68	28,53
2274 Оплата природного газу	24,86	24,86	24,80	10,87
2275 Оплата інших енергоносіїв	2,47	2,47	1,85	0,31
1014040 Забезпечення діяльності музеїв і виставок	2 636,24	2 636,24	2 626,58	433,43
2111 Заробітна плата	1 365,95	1 365,95	1 365,46	111,81
2120 Нарахування на оплату праці	237,92	237,92	237,69	20,90
2210 Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	118,92	118,92	118,16	12,11
2240 Оплата послуг (крім комунальних)	250,02	250,02	246,41	5,22
2250 Видатки на відрядження	8,28	8,28	7,00	1,03
2271 Оплата теплопостачання	614,08	614,08	611,34	271,63
2272 Оплата водопостачання та водовідведення	2,38	2,38	2,38	0,17
2273 Оплата електроенергії	37,72	37,72	37,35	10,42
2275 Оплата інших енергоносіїв	0,99	0,99	0,79	0,13
1014060 Забезпечення діяльності палаців і будинків культури, клубів, центрів дозвілля та інших клубних закладів	19 240,28	19 240,28	19 083,90	2 829,88
2111 Заробітна плата	11 940,20	11 940,20	11 940,00	1 126,28
2120 Нарахування на оплату праці	2 700,51	2 700,51	2 700,43	250,66
2210 Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	630,17	630,17	623,41	58,36
2240 Оплата послуг (крім комунальних)	1 471,03	1 471,03	1 425,94	573,10
2250 Видатки на відрядження	6,90	6,90	5,21	
2271 Оплата теплопостачання	1 337,30	1 337,30	1 291,86	513,21
2272 Оплата водопостачання та водовідведення	65,96	65,96	58,94	4,07
2273 Оплата електроенергії	404,21	404,21	387,26	88,94
2274 Оплата природного газу	590,24	590,24	568,64	171,76
2275 Оплата інших енергоносіїв	77,76	77,76	73,49	43,50
2282 Окремі заходи по реалізації державних (регіональних) програм, не віднесені до заходів розвитку	16,00	16,00	8,72	
2800 Інші поточні видатки				
1014081 Забезпечення діяльності інших закладів в галузі культури і мистецтва	1 166,93	1 166,93	1 163,84	117,49
2111 Заробітна плата	881,19	881,19	881,19	75,69
2120 Нарахування на оплату праці	170,95	170,95	170,91	12,51
2210 Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	15,83	15,83	15,83	1,58
2240 Оплата послуг (крім комунальних)	28,00	28,00	25,16	5,90
2250 Видатки на відрядження	3,68	3,68	3,55	1,97
2271 Оплата теплопостачання	35,52	35,52	35,52	8,19
2272 Оплата водопостачання та водовідведення	2,16	2,16	2,16	0,28
2273 Оплата електроенергії	29,01	29,01	29,01	11,28
2275 Оплата інших енергоносіїв	0,59	0,59	0,52	0,09
1014082 Інші заходи в галузі культури і мистецтва	3 597,65	3 597,65	3 589,20	441,05
2210 Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	581,00	581,00	578,14	56,15
2240 Оплата послуг (крім комунальних)	448,00	448,00	447,97	39,00
2610 Субсидії та поточні трансферти підприємствам (установам, організаціям)	2 230,65	2 230,65	2 226,03	296,89
2730 Інші виплати населенню	338,00	338,00	337,06	49,00
1017340 Проектування, реставрація та охорона пам'яток архітектури	60,00	60,00	16,68	
2240 Оплата послуг (крім комунальних)	60,00	60,00	16,68	

1017370 Реалізація інших заходів щодо соціально-економічного розвитку території	480,00	480,00	480,00	97,50
2240 Оплата послуг (крім комунальних)	480,00	480,00	480,00	97,50
1110160 Керівництво і управління у відповідній сфері у містах (місті Києві), селищах, селах, територіальних громадах	1 860,96	1 860,96	1 845,06	187,11
2111 Заробітна плата	1 426,08	1 426,08	1 424,84	114,66
2120 Нарахування на оплату праці	286,38	286,38	286,06	24,64
2210 Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	14,96	14,96	14,90	4,40
2240 Оплата послуг (крім комунальних)	22,87	22,87	16,36	1,53
2250 Видатки на відрядження	2,07	2,07	0,81	0,81
2271 Оплата теплопостачання	67,91	67,91	67,91	33,49
2272 Оплата водопостачання та водовідведення	1,10	1,10	1,02	0,44
2273 Оплата електроенергії	39,40	39,40	33,16	7,15
2800 Інші поточні видатки	0,20	0,20		
1113123 Заходи державної політики з питань сім'ї				
2210 Предмети, матеріали, обладнання та інвентар				
2240 Оплата послуг (крім комунальних)				
1113133 Інші заходи та заклади молодіжної політики	648,90	648,90	495,90	188,78
2210 Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	257,50	257,50	255,47	174,42
2240 Оплата послуг (крім комунальних)	391,40	391,40	240,43	14,36
1113140 Оздоровлення та відпочинок дітей (крім заходів з оздоровлення дітей, що здійснюються за рахунок коштів на оздоровлення громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи)	684,40	684,40	684,38	
2240 Оплата послуг (крім комунальних)	138,40	138,40	138,38	
2730 Інші виплати населенню	546,00	546,00	546,00	
1115011 Проведення навчально-тренувальних зборів і змагань з олімпійських видів спорту	357,20	357,20	353,13	16,10
2210 Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	211,10	211,10	210,18	8,00
2240 Оплата послуг (крім комунальних)	45,10	45,10	41,95	8,10
2800 Інші поточні видатки	101,00	101,00	101,00	
1115012 Проведення навчально-тренувальних зборів і змагань з неолімпійських видів спорту	66,00	66,00	65,99	2,95
2210 Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	66,00	66,00	65,99	2,95
2240 Оплата послуг (крім комунальних)				
1115031 Утримання та навчально-тренувальна робота комунальних дитячо-юнацьких спортивних шкіл	18 952,34	18 952,34	18 936,98	2 161,65
2111 Заробітна плата	11 646,37	11 646,37	11 646,36	1 053,32
2120 Нарахування на оплату праці	2 510,01	2 510,01	2 498,00	221,45
2210 Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	1 111,80	1 111,80	1 111,75	74,72
2220 Медикаменти та перев'язувальні матеріали	9,20	9,20	9,20	
2240 Оплата послуг (крім комунальних)	1 136,04	1 136,04	1 135,28	88,37
2250 Видатки на відрядження	310,35	310,35	310,33	6,42
2271 Оплата теплопостачання	445,49	445,49	445,49	187,97
2272 Оплата водопостачання та водовідведення	193,43	193,43	193,43	49,95
2273 Оплата електроенергії	713,42	713,42	713,42	190,52
2274 Оплата природного газу	840,06	840,06	839,77	281,72
2275 Оплата інших енергоносіїв	23,88	23,88	23,88	7,18
2282 Окремі заходи по реалізації державних (регіональних) програм, не віднесені до заходів розвитку	5,28	5,28	3,62	
2800 Інші поточні видатки	7,00	7,00	6,45	
1115041 Утримання та фінансова підтримка спортивних споруд	2 396,85	2 396,85	2 316,55	253,51
2610 Субсидії та поточні трансферти підприємствам (установам, організаціям)	2 396,85	2 396,85	2 316,55	253,51
1115049 Виконання окремих заходів з реалізації соціального проекту "Активні парки -локації здорової України"	114,34	114,34	114,34	10,39
2111 Заробітна плата	93,72	93,72	93,72	8,52
2120 Нарахування на оплату праці	20,62	20,62	20,62	1,87

1115061 Забезпечення діяльності місцевих центрів фізичного здоров'я населення "Спорт для всіх" та проведення фізкультурно-масових заходів серед населення регіону	419,17	419,17	419,17	
2111 Заробітна плата	351,97	351,97	351,97	
2120 Нарахування на оплату праці	45,83	45,83	45,83	
2210 Предмети, матеріали, обладнання та інвентар				
2240 Оплата послуг (крім комунальних)	0,65	0,65	0,65	
2250 Видатки на відрядження				
2272 Оплата водопостачання та водовідведення	0,65	0,65	0,65	
2273 Оплата електроенергії				
2274 Оплата природного газу	20,07	20,07	20,07	
2275 Оплата інших енергоносіїв				
2800 Інші поточні видатки	0,01	0,01	0,01	
1115062 Підтримка спорту вищих досягнень та організацій, які здійснюють фізкультурно-спортивну діяльність в регіоні	1 186,35	1 186,35	1 136,88	71,65
2610 Субсидії та поточні трансферти підприємствам (установам, організаціям)	699,35	699,35	684,38	-0,10
2730 Інші виплати населенню	487,00	487,00	452,50	71,75
1210160 Керівництво і управління у відповідній сфері у містах (місті Києві), селищах, селах, територіальних громадах	7 180,34	7 180,34	7 175,70	790,79
2111 Заробітна плата	5 399,99	5 399,99	5 398,17	558,80
2120 Нарахування на оплату праці	1 193,85	1 193,85	1 192,71	122,39
2210 Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	138,82	138,82	138,74	17,35
2240 Оплата послуг (крім комунальних)	257,83	257,83	257,55	35,50
2250 Видатки на відрядження	8,45	8,45	7,52	0,47
2271 Оплата тепlopостачання	16,14	16,14	16,10	10,56
2272 Оплата водопостачання та водовідведення	13,50	13,50	13,50	3,17
2273 Оплата електроенергії	138,50	138,50	138,48	41,92
2275 Оплата інших енергоносіїв	4,14	4,14	3,81	0,63
2282 Окремі заходи по реалізації державних (регіональних) програм, не віднесені до заходів розвитку	9,12	9,12	9,12	
2800 Інші поточні видатки				
1216012 Забезпечення діяльності з виробництва, транспортування, постачання теплової енергії	1 658,80	1 658,80	1 500,59	150,79
2610 Субсидії та поточні трансферти підприємствам (установам, організаціям)	1 658,80	1 658,80	1 500,59	150,79
1216013 Забезпечення діяльності водопровідно-каналізаційного господарства	17 033,00	17 033,00	16 263,65	1 347,09
2610 Субсидії та поточні трансферти підприємствам (установам, організаціям)	17 033,00	17 033,00	16 263,65	1 347,09
1216030 Організація благоустрою населених пунктів	82 128,44	82 128,44	80 801,29	13 841,79
2240 Оплата послуг (крім комунальних)	3 820,94	3 820,94	3 700,68	383,43
2610 Субсидії та поточні трансферти підприємствам (установам, організаціям)	78 307,50	78 307,50	77 100,61	13 458,37
1216090 Інша діяльність у сфері житлово-комунального господарства	2 849,06	2 849,06	2 849,06	433,05
2240 Оплата послуг (крім комунальних)	149,06	149,06	149,06	
2610 Субсидії та поточні трансферти підприємствам (установам, організаціям)	2 700,00	2 700,00	2 700,00	433,05
1510160 Керівництво і управління у відповідній сфері у містах (місті Києві), селищах, селах, територіальних громадах	2 994,97	2 994,97	2 952,77	321,78
2111 Заробітна плата	2 332,48	2 332,48	2 313,03	232,38
2120 Нарахування на оплату праці	493,40	493,40	483,16	48,22
2210 Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	14,25	14,25	13,67	3,67
2240 Оплата послуг (крім комунальних)	48,30	48,30	39,54	1,16
2250 Видатки на відрядження	2,62	2,62		
2271 Оплата тепlopостачання	70,30	70,30	70,30	27,32
2272 Оплата водопостачання та водовідведення	1,47	1,47	1,02	0,19
2273 Оплата електроенергії	31,20	31,20	31,20	8,70
2275 Оплата інших енергоносіїв	0,95	0,95	0,84	0,14

2282 Окремі заходи по реалізації державних (регіональних) програм, не віднесені до заходів розвитку				
2800 Інші поточні видатки				
1610160 Керівництво і управління у відповідній сфері у містах (місті Києві), селищах, селах, територіальних громадах	2 079,68	2 079,68	2 034,16	245,51
2111 Заробітна плата	1 488,50	1 488,50	1 461,74	135,10
2120 Нарахування на оплату праці	337,50	337,50	330,58	30,44
2210 Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	24,80	24,80	23,26	6,01
2240 Оплата послуг (крім комунальних)	46,01	46,01	37,15	12,46
2250 Видатки на відрядження				
2271 Оплата теплопостачання	121,42	121,42	121,42	54,26
2272 Оплата водопостачання та водовідведення	1,65	1,65	1,55	0,24
2273 Оплата електроенергії	29,15	29,15	27,95	6,86
2275 Оплата інших енергоносіїв	0,90	0,90	0,79	0,13
2800 Інші поточні видатки	29,75	29,75	29,72	
1610180 Інша діяльність у сфері державного управління	65,50	65,50	54,59	2,91
2240 Оплата послуг (крім комунальних)	65,50	65,50	54,59	2,91
1617350 Розроблення схем планування та забудови територій (містобудівної документації)	1 302,70	1 302,70	911,83	218,83
2281 Дослідження і розробки, окремі заходи розвитку по реалізації державних (регіональних) програм	1 302,70	1 302,70	911,83	218,83
1710160 Керівництво і управління у відповідній сфері у містах (місті Києві), селищах, селах, територіальних громадах	1 668,82	1 668,82	1 639,39	184,72
2111 Заробітна плата	1 328,95	1 328,95	1 303,56	131,25
2120 Нарахування на оплату праці	264,95	264,95	261,76	27,20
2210 Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	8,78	8,78	8,24	2,54
2240 Оплата послуг (крім комунальних)	16,64	16,64	16,33	2,02
2250 Видатки на відрядження				
2271 Оплата теплопостачання	28,10	28,10	28,10	15,08
2273 Оплата електроенергії	21,40	21,40	21,40	6,64
2800 Інші поточні видатки				
2710160 Керівництво і управління у відповідній сфері у містах (місті Києві), селищах, селах, територіальних громадах	5 017,76	5 017,76	4 966,34	480,49
2111 Заробітна плата	3 909,80	3 909,80	3 908,33	366,59
2120 Нарахування на оплату праці	891,12	891,12	890,98	78,75
2210 Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	50,90	50,90	35,29	2,75
2240 Оплата послуг (крім комунальних)	57,55	57,55	43,37	4,51
2250 Видатки на відрядження	44,35	44,35	24,67	0,60
2271 Оплата теплопостачання	58,18	58,18	58,18	26,00
2272 Оплата водопостачання та водовідведення	3,90	3,90	3,78	1,00
2275 Оплата інших енергоносіїв	1,96	1,96	1,74	0,29
2282 Окремі заходи по реалізації державних (регіональних) програм, не віднесені до заходів розвитку				
2717110 Реалізація програм в галузі сільського господарства	30,42	30,42	30,42	
2210 Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	29,00	29,00	29,00	
2240 Оплата послуг (крім комунальних)	1,42	1,42	1,42	
2717411 Утримання та розвиток автотранспорту	2 624,00	2 624,00	2 623,27	565,94
2610 Субсидії та поточні трансферти підприємствам (установам, організаціям)	2 624,00	2 624,00	2 623,27	565,94
2717413 Інші заходи у сфері автотранспорту	212,82	212,82	191,23	30,71
2210 Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	15,00	15,00	6,00	6,00
2240 Оплата послуг (крім комунальних)	40,00	40,00	27,41	24,71
2610 Субсидії та поточні трансферти підприємствам (установам, організаціям)	157,82	157,82	157,82	
2717610 Сприяння розвитку малого та середнього підприємництва	66,31	66,31	57,31	
2210 Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	26,76	26,76	17,76	
2240 Оплата послуг (крім комунальних)	39,55	39,55	39,55	

2717693 Інші заходи, пов'язані з економічною діяльністю	504,00	504,00	466,23	109,72
2210 Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	46,00	46,00	37,48	11,59
2240 Оплата послуг (крім комунальних)	398,00	398,00	368,75	66,53
2800 Інші поточні видатки	60,00	60,00	60,00	31,60
2910160 Керівництво і управління у відповідній сфері у містах (місті Києві), селищах, селах, територіальних громадах	10 318,06	10 318,06	10 071,63	1 067,09
2111 Заробітна плата	7 788,63	7 788,63	7 784,02	753,36
2120 Нарахування на оплату праці	1 534,90	1 534,90	1 532,24	145,34
2210 Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	372,69	372,69	309,39	27,68
2240 Оплата послуг (крім комунальних)	202,15	202,15	146,06	28,11
2250 Видатки на відрядження	4,14	4,14	0,90	0,30
2272 Оплата водопостачання та водовідведення	6,70	6,70	3,92	0,89
2273 Оплата електроенергії	301,60	301,60	236,21	88,93
2274 Оплата природного газу	103,50	103,50	58,50	22,48
2275 Оплата інших енергоносіїв	3,30	3,30		
2800 Інші поточні видатки	0,45	0,45	0,38	
2917530 Інші заходи у сфері зв'язку, телекомунікації та інформатики	129,40	129,40	60,25	5,28
2210 Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	4,40	4,40	4,24	
2240 Оплата послуг (крім комунальних)	125,00	125,00	56,02	5,28
2918110 Заходи із запобігання та ліквідації надзвичайних ситуацій та наслідків стихійного лиха	40,00	40,00	5,13	
2210 Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	35,00	35,00	5,13	
2230 Продукти харчування	5,00	5,00		
2240 Оплата послуг (крім комунальних)				
2918220 Заходи та роботи з мобілізаційної підготовки місцевого значення	332,00	332,00	315,86	31,79
2210 Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	38,00	38,00	31,02	5,96
2240 Оплата послуг (крім комунальних)	294,00	294,00	284,84	25,83
2918230 Інші заходи громадського порядку та безпеки	1 353,60	1 353,60	1 178,62	188,59
2210 Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	363,10	363,10	352,64	
2240 Оплата послуг (крім комунальних)	378,90	378,90	331,34	59,09
2271 Оплата тепlopостачання	153,80	153,80	105,39	40,60
2272 Оплата водопостачання та водовідведення	53,15	53,15	51,09	10,71
2273 Оплата електроенергії	245,90	245,90	224,41	64,18
2274 Оплата природного газу	135,40	135,40	90,53	10,15
2275 Оплата інших енергоносіїв	23,35	23,35	23,22	3,87
2918240 Заходи та роботи з територіальної оборони	200,00	200,00	99,00	99,00
2210 Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	100,00	100,00	99,00	99,00
2240 Оплата послуг (крім комунальних)	100,00	100,00		
2919800 Субвенція з місцевого бюджету державному бюджету на виконання програм соц-економ розвитку регіонів	6 283,96	6 283,96	6 281,61	-0,43
2620 Поточні трансферти органам державного управління інших рівнів	6 283,96	6 283,96	6 281,61	-0,43
3110160 Керівництво і управління у відповідній сфері у містах (місті Києві), селищах, селах, територіальних громадах	2 101,44	2 101,44	2 093,20	196,23
2111 Заробітна плата	1 616,68	1 616,68	1 611,73	130,00
2120 Нарахування на оплату праці	314,75	314,75	313,84	28,79
2210 Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	9,00	9,00	9,00	2,04
2240 Оплата послуг (крім комунальних)	39,60	39,60	39,14	10,96
2250 Видатки на відрядження	4,14	4,14	2,37	0,60
2272 Оплата водопостачання та водовідведення	1,85	1,85	1,85	0,64
2273 Оплата електроенергії	114,00	114,00	114,00	23,00
2275 Оплата інших енергоносіїв	1,43	1,43	1,27	0,21
3110180 Інша діяльність у сфері державного управління	3 549,37	3 549,37	3 453,92	530,30
2111 Заробітна плата	1 633,57	1 633,57	1 633,54	174,57

2120 Нарахування на оплату праці	352,71	352,71	352,71	35,84
2210 Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	39,00	39,00	39,00	4,94
2240 Оплата послуг (крім комунальних)	1 480,98	1 480,98	1 396,67	308,91
2272 Оплата водопостачання та водовідведення				
2273 Оплата електроенергії	24,10	24,10	24,10	6,04
2282 Окремі заходи по реалізації державних (регіональних) програм, не віднесені до заходів розвитку	1,00	1,00		
2800 Інші поточні видатки	18,01	18,01	7,91	
3113230 Видатки пов'язані з наданням підтримки внутрішньо переміщеним та/або евакуйованим особам у зв'язку із введенням воєнного стану	1 384,16	1 384,16	1 374,07	350,35
2210 Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	6,87	6,87	6,87	
2240 Оплата послуг (крім комунальних)	480,54	480,54	478,72	36,40
2272 Оплата водопостачання та водовідведення	47,46	47,46	47,46	11,06
2273 Оплата електроенергії	619,74	619,74	619,67	199,44
2274 Оплата природного газу	153,40	153,40	145,36	60,13
2275 Оплата інших енергоносіїв	76,15	76,15	75,99	43,33
3610160 Керівництво і управління у відповідній сфері у містах (місті Києві), селищах, селах, територіальних громадах	2 899,63	2 899,63	2 838,83	332,71
2111 Заробітна плата	2 157,88	2 157,88	2 117,00	208,93
2120 Нарахування на оплату праці	495,35	495,35	485,13	45,96
2210 Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	50,40	50,40	50,40	13,39
2240 Оплата послуг (крім комунальних)	22,90	22,90	21,20	2,43
2250 Видатки на відрядження	23,70	23,70	22,00	
2271 Оплата теплопостачання	108,45	108,45	108,45	53,77
2272 Оплата водопостачання та водовідведення	2,33	2,33	2,21	0,44
2273 Оплата електроенергії	37,60	37,60	31,55	7,64
2275 Оплата інших енергоносіїв	1,02	1,02	0,90	0,15
3610180 Інша діяльність у сфері державного управління	641,50	641,50	507,82	183,00
2240 Оплата послуг (крім комунальних)	141,50	141,50	124,31	-0,53
2800 Інші поточні видатки	500,00	500,00	383,51	183,53
3617130 Здійснення заходів із землеустрою	370,00	370,00	273,18	109,68
2240 Оплата послуг (крім комунальних)	270,32	270,32	173,50	10,00
2281 Дослідження і розробки, окремі заходи розвитку по реалізації державних (регіональних) програм	99,68	99,68	99,68	99,68
3617350 *Розроблення схем планування та забудови територій (містобудівної документації)				
2240 Оплата послуг (крім комунальних)				
3710160 Керівництво і управління у відповідній сфері у містах (місті Києві), селищах, селах, територіальних громадах	4 584,95	4 584,95	4 575,91	483,18
2111 Заробітна плата	3 550,71	3 550,71	3 547,51	347,14
2120 Нарахування на оплату праці	637,83	637,83	637,19	61,75
2210 Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	43,90	43,90	43,75	4,19
2240 Оплата послуг (крім комунальних)	163,35	163,35	161,22	2,52
2250 Видатки на відрядження	1,13	1,13	0,47	
2271 Оплата теплопостачання	137,30	137,30	137,27	58,60
2272 Оплата водопостачання та водовідведення	6,13	6,13	5,91	0,87
2273 Оплата електроенергії	43,24	43,24	41,37	7,91
2275 Оплата інших енергоносіїв	1,37	1,37	1,21	0,20
3718710 Резервний фонд місцевого бюджету	2 000,00	2 000,00		
9000 Нерозподілені видатки	2 000,00	2 000,00		
3719770 Інші субвенції з місцевого бюджету	100,00	100,00	100,00	
2620 Поточні трансферти органам державного управління інших рівнів	100,00	100,00	100,00	
3719800 Субвенція з місцевого бюджету державному бюджету на виконання програм соц-економ розвитку регіонів	50,00	50,00	50,00	50,00

2620 Поточні трансферти органам державного управління інших рівнів	50,00	50,00	50,00	50,00
7 7. Інші кошти спеціального фонду	122 920,45	122 920,45	104 703,16	31 801,74
0210160 Керівництво і управління у відповідній сфері у містах (місті Києві), селищах, селах, територіальних громадах	31,80	31,80	31,80	
3110 Придбання обладнання і предметів довгострокового користування	31,80	31,80	31,80	
0212152 Інші програми та заходи у сфері охорони здоров'я	4 654,05	4 654,05	3 306,53	2 009,65
3210 Капітальні трансферти підприємствам (установам, організаціям)	4 654,05	4 654,05	3 306,53	2 009,65
0219800 Субвенція з місцевого бюджету державному бюджету на виконання програм соц-економ розвитку регіонів	300,00	300,00	300,00	
3220 Капітальні трансферти органам державного управління інших рівнів	300,00	300,00	300,00	
0610160 Керівництво і управління у відповідній сфері у містах (місті Києві), селищах, селах, територіальних громадах	22,00	22,00	21,99	21,99
3110 Придбання обладнання і предметів довгострокового користування	22,00	22,00	21,99	21,99
0611010 Надання дошкільної освіти	517,20	517,20	506,31	179,81
3110 Придбання обладнання і предметів довгострокового користування	517,20	517,20	506,31	179,81
0611021 Надання загальної середньої освіти закладами загальної середньої освіти за рахунок коштів місц бюджету	1 206,84	1 206,84	1 172,81	516,88
3110 Придбання обладнання і предметів довгострокового користування	1 206,84	1 206,84	1 172,81	516,88
0611182 Виконання заходів, спрямованих на забезпечення якісної, сучасної та доступної загальної середньої освіти «Нова українська школа» за рахунок субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам	481,03	481,03	179,71	
3110 Придбання обладнання і предметів довгострокового користування	481,03	481,03	179,71	
0611241 Співфінансування заходів, що реалізуються за рахунок субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на придбання обладнання, створення та модернізацію (проведення реконструкції та капітального ремонту) ідалень (харчоблоків) закладів загальної середньої освіти	3 084,88	3 084,88	2 909,05	1 579,35
3132 Капітальний ремонт інших об'єктів	3 084,88	3 084,88	2 909,05	1 579,35
0611242 Співфінансування заходів, що реалізуються за рахунок субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на придбання обладнання, створення та модернізацію (проведення реконструкції та капітального ремонту) ідалень (харчоблоків) закладів загальної середньої освіти	12 339,50	12 339,50	11 636,18	6 569,56
3132 Капітальний ремонт інших об'єктів	12 339,50	12 339,50	11 636,18	6 569,56
0611292 Реалізація заходів за рахунок залишку коштів за освітньою субвенцією на кінець бюджетного періоду, що мають цільове призначення, виділених відповідно до рішень Кабінету Міністрів України у попередніх бюджетних періодах (за спеціальним фондом державного бюджету)	129,47	129,47		
3110 Придбання обладнання і предметів довгострокового користування	129,47	129,47		
0611403 Забезпечення харчуванням учнів початкових класів закладів загальної середньої освіти за рахунок субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам	8 474,10	8 474,10		
2230 Продукти харчування	8 474,10	8 474,10		
0617330 Будівництво інших об'єктів комунальної власності	22 496,47	22 496,47	20 273,99	10 624,25
3122 Капітальне будівництво (придбання) інших об'єктів	22 405,07	22 405,07	20 182,91	10 533,17
3132 Капітальний ремонт інших об'єктів	91,40	91,40	91,08	91,08
0617693 Інші заходи, пов'язані з економічною діяльністю	1 179,47	1 179,47	1 179,47	
3132 Капітальний ремонт інших об'єктів	1 179,47	1 179,47	1 179,47	
0810160 Керівництво і управління у відповідній сфері у містах (місті Києві), селищах, селах, територіальних громадах	22,00	22,00	21,50	
3110 Придбання обладнання і предметів довгострокового користування	22,00	22,00	21,50	
0813121 Утримання та забезпечення діяльності центрів соціальних служб	22,00	22,00	20,10	20,10
3110 Придбання обладнання і предметів довгострокового користування	22,00	22,00	20,10	20,10
0813124 Створення та забезпечення діяльності спеціалізованих служб підтримки осіб, які постраждали від домашнього насильства та/або насильства за ознакою статі	2 360,00	2 360,00	2 350,00	2 350,00
3110 Придбання обладнання і предметів довгострокового користування	2 360,00	2 360,00	2 350,00	2 350,00

0813221 Грошова компенсація за належні для отримання жилі приміщення для сімей осіб, визначених пунктами 2 – 5 частини першої статті 101 Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту», для осіб з інвалідністю I – II групи, яка настала внаслідок поранення, контузії, каліцтва або захворювання, одержаних під час безпосередньої участі в антитерористичній операції, забезпеченні її проведення, здійсненні заходів із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримуван	5 829,93	5 829,93	5 829,93	
3240 Капітальні трансферти населенню	5 829,93	5 829,93	5 829,93	
0813222 Грошова компенсація за належні для отримання жилі приміщення для внутрішньо переміщених осіб, які захищали незалежність, суверенітет та територіальну цілісність України і брали безпосередню участь в антитерористичній операції, забезпеченні її проведення, перебуваючи безпосередньо в районах антитерористичної операції у період її проведення, у здійсненні заходів із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії Російської Федерації у Донецькій та Луганській обл	10 990,46	10 990,46	10 990,46	3 237,10
3240 Капітальні трансферти населенню	10 990,46	10 990,46	10 990,46	3 237,10
0813223 Грошова компенсація за належні для отримання жилі приміщення для сімей учасників бойових дій на території інших держав, визначених у абзаці першому пункту 1 статті 10 Закону України "Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту", для осіб з інвалідністю I - II групи з числа учасників бойових дій на території інших держав, інвалідність яких настала внаслідок поранення, контузії, каліцтва або захворювання, пов'язаних з перебуванням у цих державах, визначених пунктом 7 частини другої	3 859,01	3 859,01	3 859,01	
3240 Капітальні трансферти населенню	3 859,01	3 859,01	3 859,01	
0910160 Керівництво і управління у відповідній сфері у містах (місті Києві), селищах, селах, територіальних громадах	18,00	18,00	18,00	
3110 Придбання обладнання і предметів довгострокового користування	18,00	18,00	18,00	
1014030 Забезпечення діяльності бібліотек	99,90	99,90	99,90	
3110 Придбання обладнання і предметів довгострокового користування	99,90	99,90	99,90	
1014060 Забезпечення діяльності палаців і будинків культури, клубів, центрів дозвілля та інших клубних закладів	176,74	176,74	164,32	14,73
3132 Капітальний ремонт інших об'єктів	176,74	176,74	164,32	14,73
1014082 Інші заходи в галузі культури і мистецтва	269,90	269,90	269,90	30,00
3210 Капітальні трансферти підприємствам (установам, організаціям)	269,90	269,90	269,90	30,00
1110160 Керівництво і управління у відповідній сфері у містах (місті Києві), селищах, селах, територіальних громадах	13,00	13,00	13,00	
3110 Придбання обладнання і предметів довгострокового користування	13,00	13,00	13,00	
1216011 Експлуатація та технічне обслуговування житлового фонду	2 656,00	2 656,00	2 109,62	822,09
3131 Капітальний ремонт житлового фонду (приміщень)	2 656,00	2 656,00	2 109,62	822,09
1216015 Забезпечення надійної та безперебійної експлуатації ліфтів	1 000,00	1 000,00	942,17	231,29
3131 Капітальний ремонт житлового фонду (приміщень)	1 000,00	1 000,00	942,17	231,29
1216030 Організація благоустрою населених пунктів				
3132 Капітальний ремонт інших об'єктів				
1217461 Утримання та розвиток автомобільних доріг та дорожньої інфраструктури за рахунок коштів місцевого бюджету	344,00	344,00	343,45	
3132 Капітальний ремонт інших об'єктів	344,00	344,00	343,45	
1217670 Внески до статутного капіталу суб'єктів господарювання	6 663,84	6 663,84	5 412,11	3 009,54
3210 Капітальні трансферти підприємствам (установам, організаціям)	6 663,84	6 663,84	5 412,11	3 009,54
1218312 Утилізація відходів	99,80	99,80	99,80	
2240 Оплата послуг (крім комунальних)	99,80	99,80	99,80	
1218313 Ліквідація іншого забруднення навколишнього природного середовища	1 150,20	1 150,20	686,20	287,80
2240 Оплата послуг (крім комунальних)	1 150,20	1 150,20	686,20	287,80
1516040 Заходи, пов'язані з поліпшенням питної води	130,00	130,00	33,93	
3142 Реконструкція та реставрація інших об'єктів	130,00	130,00	33,93	
1517330 Будівництво інших об'єктів комунальної власності	4 646,95	4 646,95	2 428,58	
3122 Капітальне будівництво (придбання) інших об'єктів	4 646,95	4 646,95	2 428,58	
	3 683,08	3 683,08	2 404,08	

3142 Реконструкція та реставрація інших об'єктів	963,87	963,87	24,50	
1517370 Реалізація інших заходів щодо соціально-економічного розвитку територій	3 888,00	3 888,00	3 778,51	
3132 Капітальний ремонт інших об'єктів	3 888,00	3 888,00	3 778,51	
2718831 Надання довгострокових кредитів індивідуальним забудовникам житла на селі	100,00	100,00	100,00	
4113 Надання інших внутрішніх кредитів	100,00	100,00	100,00	
2718832 Повернення довгострокових кредитів, наданих індивідуальним забудовникам житла на селі	-100,00	-100,00		
4123 Повернення інших внутрішніх кредитів	-100,00	-100,00		
2917530 Інші заходи у сфері зв'язку, телекомунікації та інформатики	195,60	195,60	195,60	
3110 Придбання обладнання і предметів довгострокового користування	195,60	195,60	195,60	
2918220 Заходи та роботи з мобілізаційної підготовки місцевого значення				
3110 Придбання обладнання і предметів довгострокового користування				
2918240 Заходи та роботи з територіальної оборони				
3110 Придбання обладнання і предметів довгострокового користування				
2918311 Охорона та раціональне використання природних ресурсів	300,00	300,00	300,00	50,00
2240 Оплата послуг (крім комунальних)	300,00	300,00	300,00	50,00
2919800 Субвенція з місцевого бюджету державному бюджету на виконання програм соц-економ розвитку регіонів	18 345,68	18 345,68	18 271,80	200,00
3220 Капітальні трансферти органам державного управління інших рівнів	18 345,68	18 345,68	18 271,80	200,00
3117330 Будівництво інших об'єктів комунальної власності	178,26	178,26	178,24	
3142 Реконструкція та реставрація інших об'єктів	178,26	178,26	178,24	
3610180 Інша діяльність у сфері державного управління	1 421,80	1 421,80	1 421,74	
3160 Придбання землі та нематеріальних активів	1 421,80	1 421,80	1 421,74	
3617650 Проведення експертної грошової оцінки земельної ділянки чи права на неї	199,60	199,60	135,22	47,60
2281 Дослідження і розробки, окремі заходи розвитку по реалізації державних (регіональних) програм	199,60	199,60	135,22	47,60
3617670 Внески до статутного капіталу суб'єктів господарювання	130,00	130,00	130,00	
3210 Капітальні трансферти підприємствам (установам, організаціям)	130,00	130,00	130,00	
3719770 Інші субвенції з місцевого бюджету	2 992,97	2 992,97	2 982,22	
3220 Капітальні трансферти органам державного управління інших рівнів	2 992,97	2 992,97	2 982,22	
3719800 Субвенція з місцевого бюджету державному бюджету на виконання програм соц-економ розвитку регіонів				
3220 Капітальні трансферти органам державного управління інших рівнів				
Разом	1 022 466,68	1 022 466,68	977 794,28	144 579,71

Додаток Б

Додаток до Програми

**Перелік заходів, обсягів та джерел фінансування
цільової програми «Розвиток культури Калуської міської територіальної громади на 2023-2025 роки»
(нова редакція)**

№ з/п	Назва замовника: Управління культури, національностей та релігій Калуської міської ради Найменування заходу	Виконавці	Термін виконання	Програмні обсяги фінансування, тис. грн.				Очікувані результати	
				Рік	Всього тис. грн.	обласний бюджет	в т.ч. за джерелами фінансування: бюджет міської територіальної громади		інші джерела фінансування
I. Збереження об'єктів культурної спадщини та пам'ятних знаків (пам'ятників, меморіальних дошок, горельєфів, тощо) на території Калуської міської територіальної громади									
I.	Забезпечення виконання заходів із обліку (виявлення, наукове вивчення, класифікація, реставрація), запобігання руйнуванню або заподіяно шкоди, забезпечення захисту, збереження, утримання, відповідного використання, консервації, реставрації, упорядкування прилеглої території, ремонту та музефікації об'єктів культурної спадщини і пам'ятних знаків, які знаходяться на території Калуської міської територіальної громади.	Управління культури, національностей та релігій Калуської міської ради	2023-2025 роки	2023	348,5	-	348,5	-	Популяризація культурного-історичного надбання громади. Виявлення нових даних про об'єкти культурної спадщини та пам'ятні знаки, забезпечення збереження їх належного стану
				2024	75,0	-	75,0	-	
				2025	10,0	-	10,0	-	
				2023-2025	433,5	-	433,5	-	
II. Відзначення діячів культури									
I.	Матеріальне стимулювання діячів творчо-художньої, літературної, образотворчої, історико-дослідницької діяльності, діяльності у сфері естетичного виховання та сучасних мистецьких форм, які вносять вагомий вклад у розвиток культури, формуючи якісно новий позитивний імідж Калуської міської територіальної громади	Управління культури, національностей та релігій Калуської міської ради	2023-2025 роки	2023	90,0	-	90,0	-	Відзначення місцевих діячів культурної сфери та підтримка їх діяльності
				2024	60,0	-	60,0	-	
				2025	85,0	-	85,0	-	
				2023-2025	235,0	-	235,0	-	

1

III. Підтримка діяльності творчих колективів. Матеріальне стимулювання викладачів і учнів шкіл естетичного виховання громади									
1.1.	Народний театр «Легенда» Комунального закладу «Палац культури «Юність»»	Управління культури, національностей та релігій Калуської міської ради	2023-2025 роки	2023	20,0	-	20,0	-	Підтримка та розвиток діяльності муніципальних колективів
				2024	40,0	-	40,0	-	
				2025	50,0	-	50,0	-	
				2023	110,0	-	110,0	-	
				2025	-	-	-	-	
1.2.	Народний ансамбль пісні і танцю «Прикарпаття» Комунального закладу «Палац культури «Юність»»	Управління культури, національностей та релігій Калуської міської ради	2023-2025 роки	2023	120,0	-	120,0	-	Підтримка та розвиток діяльності муніципальних колективів
				2024	120,0	-	120,0	-	
				2025	100,0	-	100,0	-	
				2023	340,0	-	340,0	-	
				2025	-	-	-	-	
1.3.	Народний оркестр народної музики «Струни Прикарпаття» Комунального закладу «Палац культури «Юність»»	Управління культури, національностей та релігій Калуської міської ради	2023-2025 роки	2023	30,0	-	30,0	-	Підтримка та розвиток діяльності муніципальних колективів
				2024	50,0	-	50,0	-	
				2025	50,0	-	50,0	-	
				2023	130,0	-	130,0	-	
				2025	-	-	-	-	
1.4.	Народний духовий оркестр Комунального закладу «Палац культури «Юність»»	Управління культури, національностей та релігій Калуської міської ради	2023-2025 роки	2023	89,7	-	89,7	-	Підтримка та розвиток діяльності муніципальних колективів
				2024	50,0	-	50,0	-	
				2025	50,0	-	50,0	-	
				2023	189,7	-	189,7	-	
				2025	-	-	-	-	
1.5.	Народний камерний хор «Тавор» Комунального закладу «Палац культури «Мінерал»»	Управління культури, національностей та релігій Калуської міської ради	2023-2025 роки	2023	50,0	-	50,0	-	Підтримка та розвиток діяльності муніципальних колективів
				2024	10,0	-	10,0	-	
				2025	10,0	-	10,0	-	
				2023	70,0	-	70,0	-	
				2025	-	-	-	-	
1.6.	Народний камерний оркестр «Кантабле» Комунального закладу «Палац культури «Юність»»	Управління культури, національностей та релігій Калуської міської ради	2023-2025 роки	2023	15,0	-	15,0	-	Підтримка та розвиток діяльності муніципальних колективів
				2024	15,0	-	15,0	-	
				2025	30,0	-	30,0	-	
				2023	-	-	-	-	
				2025	-	-	-	-	

I. Організація і проведення: - загальноміських культурно-міських заходів з нагоди державних свят та знаменних дат; - фестивалів, конкурсів, концертних ювілейних програм, творчих звітів, інших міських форм різного рівня; - виставок, літературно-міських дійств, конференцій, пленерів різного рівня, тощо. Оплата транспортних послуг, харчування та проживання учасників заходів, придбання інвентарю, необхідного для проведення заходів, продуктів харчування, сувенірної продукції, пригів, подарунків та інше	2023-2025 роки	570,0	-	570,0	-	Забезпечення підтримки та творчого розвитку кращих культурно-міських традицій, проведення творчих заходів, що вже стали традиційними та отримали визнання, втілення нових міських проєктів					
							2023	570,0	-	570,0	-
							2024	795,0	-	795,0	-
							2025	940,0	-	940,0	-
							2023-2025	2 305,0	-	2 305,0	-
VI. Розвиток бібліотечної справи											
I. Підтримка книговидання місцевих авторів	2023-2025 роки	60,0	-	60,0	-	Надання місцевим авторам фінансової підтримки у книговиданні. Наповнення національного інформаційного простору новою конкурентноздатною літературою					
							2023	60,0	-	60,0	-
							2024	60,0	-	60,0	-
							2025	120,0	-	120,0	-
							2023-2025	240,0	-	240,0	-
VII. Організація активного відпочинку громадян на території Комунального підприємства «Міський парк культури і відпочинку імені Івана Франка»											
1. Фінансова підтримка господарської діяльності Комунального підприємства «Міський парк культури і відпочинку імені Івана Франка»	2023-2025 роки	2 718,9	-	2 718,9	-	Надання широкого спектру довідкових послуг відвідувачам міського парку, реалізація культурно-рекреаційних програм. Підвищення інтересу громадян до проведення активного відпочинку на території міського парку					
							2023	2 718,9	-	2 718,9	-
							2024	4 389,8	-	4 389,8	-
							2025	3 244,9	-	3 244,9	-
							2023-2025	10 353,6	-	10 353,6	-
2. Поточний ремонт спортивного майданчика «СКЕЙТ_БАЙК_ПАРК» в міському парку культури і відпочинку	2023-2025 роки	732,0	580,0	152,0	-	Покращення спортивної інфраструктури у парку культури, забезпечення					
							2023	732,0	580,0	152,0	-
	2024	-	-	-	-						

	ім. Івана Франка у м. Калуші, за адресою: вул. С.Бандери, 28 Калуського району Івано-Франківської області	Франка»		2025 2023 2025	848,0 1 580,0	- 580,0	848,0 1 000,0	активного відпочинку мешканців громади
VIII. Вдосконалення і покращення послуг у сфері оцифрування історії про загиблих захисників України із Калуської громади у вигляді пам'ятних таблиць із QR-кодом								
I.	Створення цифрових спогадів, (шляхом збору, обробки інформації і цифрового матеріалу (фото, відео)) з історії життя загиблих захисників України, які загинули під час військових дій з метою захисту України, внаслідок повномасштабного вторгнення військ російської федерації, а також подальше їх розміщення у цифровому просторі та у вигляді пам'ятних таблиць із QR-кодом	Управління культури, національностей та релігій Калуської міської ради	2023-2025 роки	2023 2024 2025 2023 2025	- 388,5 196,0 535,0	- - - - 535,0	- 388,5 196,0 - -	Збереження та унікалізація пам'яті про життя і героїзм полеглих захисників України
IX. Збереження історичної пам'яті та вшанування видатних постатей								
I.	Придбання горельєфів, барельєфів, пам'ятників, меморіальних дощок видатних діячів для встановлення на території Калуської міської територіальної громади			2023 2024 2025 2023 2025	- - 50,0 50,0	- - - 50,0	- - - -	
ВСЬОГО:								
2023 2024 2025 2023 2024 2025 2023 2024 2025								
- - - 580,0 4 439,1 - 4 439,1								
6 251,3 - - 6 251,3 - 6 251,3								
6 328,4 - - 6 328,4 - 6 328,4								
17 598,8 580,0 17 018,8								

Замовник Програми:
 Начальник управління культури, національностей та релігій Калуської міської ради
 Керівник Програми:
 Заступник міського голови

Любов ДЖУГАН

Надія ГУШ