

ННІ/факультет	<u>Навчально-науковий юридичний інститут</u>
Кафедра	<u>Публічного управління та адміністрування</u>
Спеціальність	<u>281 Публічне управління та адміністрування</u>
Форма здобуття вищої освіти	заочна

КривийРіг - 2026

Завдання на кваліфікаційну бакалаврську роботу

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ **ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ**

ННІ/факультет	Навчально-науковий юридичний інститут
Кафедра	Публічного управління та адміністрування
Спеціальність	281 Публічне управління та адміністрування
Форма здобуття вищої освіти	Заочна

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач
кафедри

Г. ПУРІЙ

(підпис)

(Ініціал, прізвище)

« 19 » червня 2026 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Іоненко Юлії Вікторівні

1. Тема роботи Удосконалення інноваційних інструментів публічного управління на рівні громади

Керівник роботи к.е.н., доцент Пурій Г.В.

затверджено наказом закладу вищої освіти від «06» квітня 2026 р. № 246 -ст

2. Строк подання здобувачем роботи до « 24 » червня 2026 р.

3. Зміст кваліфікаційної бакалаврської роботи, об'єкт, предмет та мета дослідження:

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

1.1 Концептуальні засади та моделі децентралізації в системі місцевого самоврядування

1.2 Нормативно-правове регулювання функціонування місцевого самоврядування в умовах децентралізації

1.3 Зарубіжний досвід розвитку місцевого самоврядування та цифровізації публічних послуг

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГУМАНІТАРНОЇ СФЕРИ СВІТЛОВИДСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

2.1 Організаційно-правова характеристика діяльності КЗ «Міський Палац культури» та використання цифрових інструментів у його діяльності

2.2 Оцінка ресурсного забезпечення гуманітарної сфери Світловидської міської територіальної громади

2.3 Аналіз ефективності діяльності КЗ «Міський Палац культури» в умовах децентралізації та воєнного стану

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ГУМАНІТАРНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

3.1 Стратегічні напрями модернізації системи місцевого самоврядування Світловодської міської територіальної громади

3.2 Цифрова трансформація та розвиток електронної комунікації в діяльності КЗ «Міський Палац культури»

3.3 Проектний менеджмент і грантова діяльність як інструменти розвитку гуманітарної сфери громади

Об'єктом дослідження є система публічного управління на рівні територіальної громади в умовах цифрової трансформації та децентралізації.

Предметом дослідження є удосконалення інноваційних інструментів публічного управління на рівні громади, зокрема цифрових сервісів, електронної комунікації, проектного менеджменту та механізмів взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є дослідження інноваційних інструментів публічного управління на рівні громади та розробка практичних рекомендацій щодо їх удосконалення на прикладі Світловодської міської територіальної громади та Комунального закладу «Міський Палац культури».

5. Дата видачі завдання «21» жовтня 2025р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної бакалаврської роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1	Підготовка розділу 1	25.03.2026 р.	25.06.2026 р.
2	Підготовка розділу 2	29.03.2026 р.	29.03.2026 р.
3	Підготовка розділу 3	03.04.2026 р.	03.04.2026 р.
4	Перевірка кваліфікаційної бакалаврської роботи на наявність ознак академічного плагіату за допомогою програм StrikePlagiarism	11.06.2026 р.	11.06.2026 р.
5	Отримання відгуку від наукового керівника	до 12.06.2026 р.	до 12.06.2026 р.
6	Подання кваліфікаційної роботи на перегляд завідувачу кафедри	до 18.06.2026 р.	до 18.06.2026 р.
7	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	до 18.06.2026 р.	до 18.06.2026 р.
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	19.06.2026 р.	19.06.2026 р.
9	Підготовка до захисту в ЕК	до 24.06.2026 р.	до 24.06.2026 р.

Завдання підготував науковий керівник

Завдання одержав

(підпис)

(підпис)

Пурій Г.В.
(прізвище та ініціали)

Іоненко Ю.В.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної бакалаврської роботи

здобувачки спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» Іоненко Юлії Вікторівни на тему: «Удосконалення інноваційних інструментів публічного управління на рівні громади». – Державний університет економіки та технологій, 2026 р.

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 74 сторінок, 8 таблиць, 4 додатки, список використаних джерел налічує 56 найменувань.

Об'єктом дослідження є система публічного управління на рівні територіальної громади в умовах цифрової трансформації та децентралізації.

Предметом дослідження є удосконалення інноваційних інструментів публічного електронного управління, громадянського суспільства та цифрових механізмів взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є дослідження інноваційних інструментів публічного управління на рівні громади та розробка практичних рекомендацій щодо їх удосконалення на прикладі Світловодської міської територіальної громади та Комунального закладу «Міський Палац культури».

У роботі досліджено теоретико-методологічні засади децентралізації та місцевого самоврядування, проаналізовано нормативно-правове забезпечення реформного самоврядування, зокрема практики цифровізації довідних послуг в Естонії та Великій Британії.

Проведено аналіз діяльності Комунального закладу «Міський Палац культури Світловодської міської ради», здійснено оцінку фінансової спроможності громади та досліджено особливості функціонування гуманітарної сфери в умовах децентралізації та воєнного стану.

напрями
За результатами дослідження, визначено перспективні
вдосконалення місцевого управління, обґрунтовано необхідність цифрової
трансформації гуманітарної сфери, розвитку електронної комунікації та
впровадження механізмів проєктного менеджменту і грантової діяльності.

Практичне значення роботи полягає у розробці рекомендацій щодо
модернізації системи місцевого управління та створенні концепції цифрового
культурного простору «**SMART-МПК**», спрямованої на розвиток цифрових
сервісів та підвищення ефективності діяльності закладів культури
територіальної громади.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: децентралізація, місцеве самоврядування, територіальна
громада, місцеве управління, публічне управління, гуманітарна сфера,
цифровізація, проєктний менеджмент, грантова діяльність, заклади культури.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

CRM – *Customer Relationship Management* (система управління взаємовідносинами з користувачами)

Facebook – соціальна мережа та цифрова платформа комунікації

Google Forms – онлайн-сервіс для створення електронних форм та опитувань

Google Calendar – електронний сервіс планування подій та календарів

Digital Hub – цифровий простір для навчальної, комунікаційної та творчої діяльності

КЗ – комунальний заклад

МПК – Міський Палац культури

МТГ – міська територіальна громада

ОМС – органи місцевого самоврядування

ПДФО – податок на доходи фізичних осіб

SWOT-аналіз – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз)

SMART-МПК – концепція цифрового культурного простору Комунального закладу «Міський Палац культури»

Telegram – цифровий месенджер для електронної комунікації та інформування

Viber – цифровий месенджер для комунікації та сповіщення користувачів

ВПО – внутрішньо переміщені особи

ЦНАП – Центр надання адміністративних послуг

QR-код – графічний код швидкого доступу до цифрової інформації

ЗМІСТ

<i>Завдання на кваліфікаційну бакалаврську роботу ..</i>	<i>2</i>
<i>РЕФЕРАТ ..</i>	<i>5</i>
<i>ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ ..</i>	<i>7</i>
<i>ВСТУП ..</i>	<i>10</i>
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	
1.1. Концептуальні засади та моделі децентралізації публічної влади .	14
1.2. Нормативно-правове регулювання процесів децентралізації в Україні (з урахуванням викликів воєнного стану)	17
1.3. Зарубіжний досвід підвищення ефективності місцевого самоврядування та можливості його імплементації	20
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2	
АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МІСЦЕВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ СВІТЛОВОДСЬКОЇ МТГ)	
2.1. Організаційно-правова характеристика КЗ «Міський Палац культури» (Світловодської МТГ) системи управління на основі використання цифрових інструментів в умовах децентралізації	27
2.2. Оцінка ресурсного забезпечення Комунального закладу «Міський палац культури» як об'єкта публічного управління.....	31
2.3. Аналіз ефективності діяльності КЗ «Міський Палац культури» в умовах децентралізації та воєнного стану	36
Висновки до розділу 2	41
РОЗДІЛ 3	
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ	
3.1. Стратегічні напрями модернізації системи місцевого самоврядування у Світловодській міській територіальній громаді	44

3.2. Цифрова трансформація та розвиток електронної комунікації у діяльності КЗ «Міський Палац культури»	48
3.3. Впровадження проєктного менеджменту та грантової діяльності як механізму підвищення ефективності управління	53
Висновки до розділу 3	57
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	67
ДОДАТОК А	
Концепція створення цифрового культурного простору «SMART-МПК» Світловодської міської територіальної громади	67
ДОДАТОК Б	
Рисунок Б.1 – Стратегічна модель функціонування цифрового культурного простору «SMART - МПК»	71
ДОДАТОК В	
Етапи та терміни впровадження цифрових інструментів у культурну сферу Світловодської ТГ	72
ДОДАТОК Г	
Матриця диверсифікації джерел фінансування культурної сфери Світловодської ТГ	73
Згода на розміщення бакалаврської роботи у Репозитарії	74

ВСТУП

Актуальність	теми	дослідження.
--------------	------	--------------

Сучасний етап розвитку України характеризується масштабними трансформаційними процесами у сфері публічного управління та місцевого самоврядування. Однією з ключових реформ останнього десятиліття стала децентралізація влади [8], яка передбачає передачу значної частини повноважень, фінансових ресурсів та відповідальності [2] від центральних органів влади до територіальних громад. Реалізація реформи децентралізації сприяла формуванню нової моделі місцевого управління, орієнтованої на підвищення самостійності громад, ефективності використання ресурсів та покращення якості публічних послуг.

Особливого значення питання ефективності місцевого управління набули в умовах воєнного стану, коли територіальні громади стали важливими центрами забезпечення соціальної стабільності [49], гуманітарної підтримки населення та організації життєдіяльності на місцевому рівні. У сучасних умовах саме органи місцевого самоврядування забезпечують координацію соціально-гуманітарної сфери, підтримку внутрішньо переміщених осіб, реалізацію волонтерських ініціатив та формування безпечного середовища для населення.

У процесі децентралізації суттєво трансформувалася роль гуманітарної сфери та закладів культури. Сучасні комунальні установи культури виконують не лише культурно-просвітницькі функції [5], а й виступають центрами підтримки громади, комунікації, формування локальної ідентичності. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває дослідження ефективності місцевого управління гуманітарною сферою в умовах децентралізації та пошук сучасних механізмів її модернізації.

Важливим напрямом удосконалення системи місцевого управління є цифровізація управлінських процесів [27; 28], розвиток електронної комунікації, впровадження проєктного менеджменту та активізація грантової діяльності. Саме використання сучасних цифрових технологій і механізмів

стратегічного управління створює умови для підвищення ефективності діяльності територіальних громад та формування сучасної моделі місцевого самоврядування.

Теоретичні та практичні аспекти децентралізації, місцевого самоврядування та публічного управління досліджувалися у працях [11–17] вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема: В. Авер'янова, В. Бакуменка, О. Бориславської, І. Дробота, В. Куйбіди, О. Оболенського, Ю. Сурміна та інших. Водночас сучасні умови воєнного стану, цифрової трансформації та необхідність модернізації гуманітарної сфери зумовлюють потребу в подальшому дослідженні практичних механізмів підвищення ефективності місцевого управління на рівні територіальних громад.

Об'єктом дослідження є система публічного управління на рівні територіальної громади в умовах цифрової трансформації та децентралізації.

Предметом дослідження є удосконалення інноваційних інструментів публічного управління на рівні громади, зокрема цифрових сервісів, електронної комунікації, проєктного менеджменту та механізмів взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є дослідження інноваційних інструментів публічного управління на рівні громади та розробка практичних рекомендацій щодо їх удосконалення на прикладі Світловодської міської територіальної громади та Комунального закладу «Міський Палац культури».

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

дослідити теоретико-методологічні засади децентралізації та місцевого самоврядування;

- проаналізувати нормативно-правове забезпечення реформи децентралізації в Україні;
- дослідити зарубіжний досвід функціонування систем місцевого самоврядування;

● здійснити аналіз організаційно-правових засад діяльності КЗ «Міський Палац культури» та особливостей використання цифрових інструментів у його діяльності;

- оцінити фінансову спроможність громади та ресурсне забезпечення гуманітарної сфери;
- проаналізувати ефективність діяльності КЗ «Міський Палац культури» в умовах децентралізації та воєнного стану;
- визначити стратегічні напрями модернізації системи місцевого самоврядування Світловодської міської територіальної громади;
- обґрунтувати напрями цифрової трансформації та розвитку електронної комунікації у діяльності КЗ «Міський Палац культури»;
- розробити рекомендації щодо впровадження проєктного менеджменту та грантової діяльності як механізму підвищення ефективності діяльності КЗ «Міський Палац культури».

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема:

- метод аналізу та синтезу – для узагальнення теоретичних підходів до децентралізації та цифровізації місцевого самоврядування;
- системний метод – для дослідження структури місцевого самоврядування та діяльності Комунального закладу «Міський Палац культури» як складової гуманітарної сфери громади;
- порівняльний метод – для аналізу зарубіжного досвіду місцевого самоврядування та цифрової трансформації публічних послуг;
- статистичний метод – для оцінки ресурсного забезпечення та аналізу фінансових показників діяльності громади;
- SWOT-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз розвитку гуманітарної сфери;
- метод узагальнення – для формування практичних рекомендацій щодо цифрової трансформації, розвитку електронної комунікації, проєктного менеджменту та грантової діяльності.

Практичне значення отриманих результатів полягає у використанні запропонованих рекомендацій у діяльності органів місцевого самоврядування Світловодської міської територіальної громади, Управління культури і туризму та КЗ «Міський Палац культури» з метою підвищення ефективності управління гуманітарною сферою, розвитку цифрових сервісів, удосконалення комунікації з громадою та активізації грантової діяльності.

Структура дипломної роботи зумовлена метою та завданнями дослідження.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі досліджено теоретичні та нормативно-правові засади децентралізації. У другому розділі здійснено аналіз діяльності Світловодської міської територіальної громади та КЗ «Міський Палац культури». У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення місцевого управління, цифрової трансформації та розвитку проєктного менеджменту в гуманітарній сфері громади.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Концептуальні засади та моделі децентралізації публічної влади

У сучасних умовах трансформації системи публічного управління децентралізація розглядається як один із ключових механізмів модернізації державного управління територіальних підрозділів [13]. Ефективність полягає у передачі частини владних повноважень, фінансових ресурсів і відповідальності від центральних органів державної влади до органів місцевого самоврядування з метою забезпечення більш якісного та оперативного задоволення потреб населення [2].

На сучасному етапі розвитку демократичного суспільства децентралізація перестає бути виключно адміністративною реформою та набуває ознак комплексної трансформації всієї системи взаємовідносин між державою і громадою [22]. У науковій літературі вона трактується як процес формування нової моделі управління, у межах якої територіальна громада виступає не пасивним отримувачем послуг, а повноцінним суб'єктом місцевого розвитку [25].

Теоретичною основою децентралізації виступає принцип субсидіарності, який є одним із базових принципів європейської системи врядування [9]. Його сутність полягає у тому, що управлінські рішення повинні прийматися на тому рівні влади, де вони можуть бути реалізовані найбільш ефективно та максимально наближено до потреб громадян [13]. Центральні органи влади повинні втручатися лише у випадках, коли вирішення певних питань виходить за межі можливостей місцевої громади [9].

У сучасній теорії публічного управління сформувалося кілька підходів до розуміння сутності децентралізації [11; 12]. Представники економічного підходу розглядають її як інструмент підвищення ефективності використання

бюджетних ресурсів та стимулювання конкуренції між громадами за інвестиції, трудові ресурси та якість публічних послуг [29]. У межах політичного підходу децентралізація трактується як механізм розвитку демократії участі, що забезпечує активне залучення населення до процесу прийняття управлінських рішень [27]. Адміністративний підхід акцентує увагу на оптимізації системи надання публічних послуг шляхом скорочення бюрократичних процедур та підвищення оперативності управлінських рішень [16].

Світова практика свідчить про існування різних моделей організації місцевого самоврядування, які відрізняються рівнем автономії територіальних громад та характером взаємодії з центральною владою [15]. Найбільш поширеними є англосаксонська та континентальна моделі місцевого управління [24].

Англосаксонська модель, характерна для Великої Британії, США та Канади, базується на високому рівні автономії місцевих органів влади [13]. У межах цієї системи територіальні громади мають широкі повноваження щодо формування місцевої політики, управління комунальною власністю та організації публічних послуг [15]. Діяльність місцевого самоврядування здійснюється за принципом «дозволено все, що не заборонено законом», що забезпечує гнучкість управлінських рішень та сприяє розвитку локальної ініціативи [13].

Континентальна модель, поширена у Франції та ряді інших європейських держав, характеризується поєднанням місцевого самоврядування із державним адміністративним контролем [24]. У такій системі держава зберігає механізми нагляду за законністю рішень органів місцевого самоврядування через інститут префектів або державних представників [13]. Перевагою цієї моделі є забезпечення єдності державної політики та контролю за дотриманням законодавства на місцевому рівні.

Для розуміння процесів реформування публічного управління в Україні важливим є також розмежування основних форм децентралізації [22]. У

наукових джерелах традиційно виділяють деконцентрацію, делегування та деволюцію [21].

Деконцентрація є найбільш обмеженою формою децентралізації та передбачає передачу частини адміністративних функцій територіальним підрозділам центральних органів влади без зміни системи підпорядкування.

Делегування полягає у передачі окремих повноважень органам місцевого самоврядування при збереженні контролю з боку держави [2]. Найвищою формою децентралізації є деволюція, яка передбачає передачу громадам не лише повноважень, а й фінансових ресурсів, права власності та політичної відповідальності за результати управління.

Особливого значення процеси децентралізації набувають у гуманітарній сфері, оскільки саме на рівні територіальних громад забезпечується реалізація культурної, освітньої та соціальної політики [5]. Передача повноважень громадам створює передумови для формування більш гнучкої системи культурних послуг, орієнтованої на потреби населення [25]. Водночас децентралізація сприяє розширенню доступу до культурних послуг, зокрема закладів культури за залишковим принципом [29].

У сучасних умовах заклади культури поступово трансформуються із традиційних центрів дозвілля у багатофункціональні простори соціальної взаємодії та громадської активності. Саме тому ефективність місцевого управління у сфері культури значною мірою залежить від здатності органів місцевого самоврядування поєднувати фінансову спроможність, сучасні управлінські підходи та інноваційні комунікаційні механізми [30].

Таким чином, децентралізація є складним багаторівневим процесом, який охоплює політичні, економічні, адміністративні та соціокультурні аспекти розвитку держави. Її успішність визначається не лише обсягом переданих повноважень, а й здатністю територіальних громад ефективно використовувати надані ресурси для забезпечення сталого місцевого розвитку та підвищення якості життя населення [30].

1.2. Нормативно-правове регулювання процесів децентралізації в Україні (з урахуванням викликів воєнного стану)

Реформа децентралізації в Україні супроводжується масштабною трансформацією нормативно-правової бази, спрямованою на формування ефективної системи місцевого самоврядування та забезпечення фінансової спроможності територіальних громад. Правове регулювання цього процесу ґрунтується на поєднанні міжнародних стандартів, конституційних норм та національного законодавства, що визначає механізми розподілу повноважень між центральними органами влади та органами місцевого самоврядування.

Базовим міжнародним документом у сфері місцевого самоврядування є Європейська хартія місцевого самоврядування, ратифікована Україною у 1997 році. Хартія закріпила принципи організаційної та фінансової автономії місцевого самоврядування, визначила право територіальних громад самостійно вирішувати питання місцевого значення та стала фундаментом для подальшого реформування системи публічного управління в Україні.

Конституційною основою функціонування місцевого самоврядування в Україні є положення Конституції України, зокрема розділ XI «Місьцеве самоврядування» [1]. Основний Закон визначає територіальну громаду як первинний суб'єкт місцевого самоврядування та гарантує право громадян брати участь у вирішенні питань місцевого значення. Конституційні положення створили правове підґрунтя для подальшого розвитку законодавства у сфері децентралізації та реформування адміністративно-територіального устрою держави.

Практична реалізація реформи децентралізації розпочалася у 2014 році після схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні [8]. Саме цей документ визначив стратегічні напрями трансформації системи управління, серед яких ключовими стали передача повноважень громадам, зміцнення місцевих бюджетів та формування спроможних територіальних громад.

Одним із найважливіших етапів нормативного забезпечення реформи стало прийняття Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», який започаткував процес укрупнення громад та формування нової

Об'єднання адміністративно-територіальних одиниць, що дозволило створити [3] більш фінансово спроможні адміністративні одиниці, здатні самостійно забезпечувати надання базових публічних послуг населенню.

Важливу роль у реформі відіграла також фінскальна децентралізація, реалізована шляхом внесення змін до Бюджетного та Податкового кодексів України [6; 7]. Надання громадам права залишати значну частину податкових надходжень у місцевих бюджетах сприяло зростанню фінансової автономії органів місцевого самоврядування та розширенню їхніх можливостей у сфері розвитку інфраструктури, освіти, культури та соціального захисту населення.

Завершальним етапом адміністративно-територіальної реформи стало прийняття постанови Верховної Ради України «Про утворення та ліквідацію районів» у 2020 році, яка змінила систему районного поділу держави та закріпила нову модель територіальної організації влади. У результаті реформи територіальні громади отримали значно ширший обсяг повноважень та відповідальності за розвиток власних територій.

Водночас повномасштабне вторгнення російської федерації у 2022 році суттєво вплинуло на функціонування системи місцевого самоврядування та механізми реалізації децентралізаційної політики. В умовах воєнного стану органи місцевого самоврядування були змушені адаптувати свою діяльність до нових безпекових, соціальних та економічних викликів.

Ключовим нормативно-правовим актом у цей період став Закон України «Про правовий режим воєнного стану», який визначив особливості функціонування державних органів та органів місцевого самоврядування в умовах збройної агресії [10]. В окремих регіонах частина повноважень органів місцевого самоврядування була передана військовим адміністраціям, що

призвело до тимчасового посилення централізації управлінських процесів у сфері безпеки та цивільного захисту населення.

Попри це, практика функціонування територіальних громад у період воєнного стану засвідчила високу адаптивність системи місцевого самоврядування. Саме громади стали ключовими центрами організації гуманітарної допомоги, підтримки внутрішньо переміщених осіб, координації волонтерської діяльності та забезпечення базових потреб населення.

Особливого значення в умовах війни набули зміни до бюджетного законодавства, які надали органам місцевого самоврядування право оперативно перерозподіляти кошти на потреби територіальної оборони, гуманітарної підтримки населення та ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій. Це дозволило громадам більш гнучко реагувати на кризові виклики та забезпечувати безперервне функціонування комунальної інфраструктури.

Діяльність закладів культури у системі місцевого самоврядування регулюється Законом України «Про культуру», який визначає правові, організаційні та фінансові засади функціонування культурної сфери. Закон гарантує збереження мережі державних і комунальних закладів культури та визначає основні механізми реалізації державної культурної політики на місцевому рівні.

У нових умовах воєнного стану в Україні впроваджено заходи з цифровізації публічних послуг, розвитком проєктної діяльності та залученням позабюджетних ресурсів. Разом із тим залишаються актуальними проблеми недостатньої фінансової автономії закладів культури, складності процедур державно-приватного партнерства та обмежених можливостей для реалізації масштабних інвестиційних проєктів на місцевому рівні.

Аналіз нормативно-правового забезпечення реформи децентралізації дозволяє зробити висновок, що в Україні сформовано достатньо цілісну законодавчу базу для функціонування системи місцевого самоврядування.

Водночас сучасні умови воєнного стану та необхідність післявоєнного

відновлення держави вимагають подальшого вдосконалення механізмів управління територіальними громадами, посилення фінансової спроможності місцевих бюджетів та розвитку сучасних форм муніципального менеджменту.

1.3. Зарубіжний досвід підвищення ефективності місцевого самоврядування та можливості його імплементації

У сучасних умовах реформування системи публічного управління особливого значення набуває вивчення зарубіжного досвіду організації місцевого самоврядування. Практика європейських держав демонструє, що ефективність децентралізації залежить не лише від передачі повноважень на місцевий рівень, а й від забезпечення фінансової спроможності, відкритості управління, якісних публічних послуг та активне залучення населення до процесів розвитку громади.

Для України зарубіжний досвід має особливу цінність у контексті адаптації сучасних управлінських моделей до умов післявоєнного відновлення, цифрової трансформації та сталого розвитку. Найбільш переконливим досвідом є моделі місцевого самоврядування Польщі, Естонії, Франції та скандинавських країн, які демонструють різні підходи до організації муніципального управління та розвитку гуманітарної сфери.

Особливий інтерес для України становить досвід Польщі, реформа місцевого самоврядування якої вважається однією з найбільш успішних у Центрально-Східній Європі [24]. Польська модель децентралізації базується на високому рівні автономії гмін, які виступають ключовими суб'єктами місцевого розвитку. Саме громади отримали значний обсяг фінансових ресурсів та повноважень у сферах освіти, культури, соціального захисту та розвитку інфраструктури.

Однією з характерних рис польської системи є активне використання механізмів проєктного менеджменту та фандрейзингу. Органи місцевого самоврядування та комунальні заклади культури систематично залучають кошти європейських фондів для модернізації інфраструктури, реалізації культурних проєктів та розвитку місцевих ініціатив. Такий підхід дозволяє значно зменшити залежність закладів культури від виключно бюджетного фінансування та формувати багатоканальну модель ресурсного забезпечення.

Важливим елементом польського досвіду є також професіоналізація муніципального менеджменту. Керівники закладів культури у багатьох громадах виконують не лише адміністративні чи творчі функції, а й активно займаються пошуком інвестицій, підготовкою грантових заявок та розвитком партнерських зв'язків із громадськими організаціями та бізнесом.

Не менш важливим для України є досвід Естонії, яка вважається одним із світових лідерів у сфері цифрового врядування та електронної демократії [27; 28]. Естонська модель управління базується на максимальній цифровізації державних та муніципальних послуг, що дозволило суттєво підвищити рівень прозорості управління та спростити взаємодію громадян із владою.

Концепція e-Governance в Естонії передбачає інтеграцію електронних сервісів у всі сфери суспільного життя. Для органів місцевого самоврядування це означає можливість надання більшості адміністративних послуг в онлайн-форматі, використання електронних платформ для громадських консультацій та впровадження систем електронної участі населення у прийнятті рішень.

Особливого значення набуває досвід цифровізації гуманітарної сфери, зокрема створення електронних платформ для бронювання культурних послуг, онлайн-архівів та цифрових бібліотек. Використання таких інструментів дозволяє не лише підвищити доступність культурних послуг, а й забезпечити збереження локальної культурної спадщини в умовах глобалізації та воєнних ризиків.

Для України естонський досвід є важливим також у контексті розвитку електронної демократії. Впровадження цифрових платформ для комунікації між

органами місцевого самоврядування та населенням дозволяє підвищити рівень довіри до влади, забезпечити прозорість бюджетного процесу та активізувати участь громадян у розвитку територіальної громади.

Певний інтерес для дослідження становить і модель місцевого управління у Франції, де система місцевого самоврядування поєднується із механізмами державного адміністративного контролю. Французька модель характеризується функціонуванням інституту префектів, які здійснюють нагляд за законністю рішень органів місцевого самоврядування та забезпечують реалізацію державної політики на місцях.

Французький досвід демонструє, що ефективна децентралізація не виключає існування державного контролю, проте цей контроль повинен мати переважно правовий, а не адміністративний характер. Для України це є особливо актуальним у контексті подальшого реформування системи державного нагляду за діяльністю органів місцевого самоврядування.

Окремої уваги заслуговує практика скандинавських країн, зокрема Швеції та Данії, де заклади культури розглядаються не лише як установи дозвілля, а як центри соціальної взаємодії та формування громадського простору [25]. У межах концепції «Third Place» («третє місце») культурні установи виконують функцію відкритих просторів для комунікації, самоосвіти, громадської активності та соціальної інтеграції населення.

У скандинавських країнах бібліотеки, культурні центри та муніципальні простори активно використовуються як майданчики для громадських зустрічей, ~~соціальної взаємодії, кав'ярні, ервхенніці~~ ~~Такий підхід є~~ зміцненню соціального капіталу громади та підвищенню рівня громадянської активності.

Важливим напрямом модернізації місцевого самоврядування є використання зарубіжного досвіду цифрової трансформації публічного сектору. Одним із найбільш успішних прикладів є Естонська Республіка, яка вважається світовим лідером у сфері електронного врядування. Основою естонської моделі є принцип «Once-Only», відповідно до якого громадянин або суб'єкт

господарювання надає інформацію державі лише один раз, а подальший обмін даними між органами влади здійснюється автоматично через систему X-Road. Значну роль також відіграє цифрова ідентифікація населення за допомогою ID-карток, Mobile-ID та Smart-ID, що забезпечує безпечний доступ до електронних послуг. Завдяки впровадженню цифрових технологій переважна більшість державних послуг в Естонії надається в онлайн-режимі, що сприяє підвищенню ефективності діяльності органів влади та зменшенню адміністративних витрат.

Позитивним є також досвід Великої Британії, де цифрова трансформація органів публічної влади здійснюється на основі концепції «Service State» («сервісна держава»). Її головною метою є орієнтація діяльності органів влади на потреби громадян шляхом спрощення процедур отримання послуг та розвитку електронної взаємодії між державою і суспільством. Британська модель передбачає широке використання цифрових платформ, електронних сервісів та сучасних підходів до управління, що забезпечує підвищення якості публічних послуг, прозорість діяльності органів влади та ефективне використання ресурсів.

Досвід Естонії та Великої Британії свідчить про те, що цифровізація є важливим інструментом підвищення ефективності місцевого самоврядування, покращення комунікації з громадянами та розвитку сучасних сервісно орієнтованих моделей управління.

Аналіз зарубіжного досвіду дозволяє зробити висновок, що ефективність місцевого самоврядування значною мірою залежить від здатності громад поєднувати фінансову автономію, цифрові технології та сучасні механізми управління територіальної громади на місцях. Для ефективного впровадження зарубіжного досвіду є розвиток проєктного менеджменту, впровадження інструментів електронної демократії, цифровізація культурних послуг та трансформація закладів культури у відкриті багатофункціональні громадські простори.

Практична адаптація європейських підходів до умов Світловодської громади може сприяти підвищенню прозорості управління, зміцненню фінансової спроможності гуманітарної сфери та формуванню сучасної сервісної моделі взаємодії між органами місцевого самоврядування та мешканцями громади.

Таким чином, зарубіжний досвід підтверджує, що успішність децентралізації визначається не лише змінами адміністративно-територіального устрою, а насамперед здатністю місцевої влади впроваджувати інноваційні управлінські технології, забезпечувати відкритість влади та створювати умови для активної участі громадян у розвитку територіальної громади.

Висновки до розділу 1

У результаті дослідження теоретико-методологічних засад децентралізації та аналізу сучасних моделей місцевого самоврядування встановлено, що реформа децентралізації є одним із ключових напрямів трансформації системи публічного управління в Україні. Її основною метою є реформування державної адміністрації, посилення принципів субсидарності, фінансової автономії та наближення публічних послуг до населення.

У ході дослідження концептуальних засад децентралізації з'ясовано, що цей процес має комплексний характер та охоплює політичні, економічні, державні та соціальні сфери. Він передбачає не лише передачу повноважень на місцевий рівень, а й трансформацію ролі територіальної громади у системі публічного управління. Громада поступово перетворюється із пасивного отримувача адміністративних послуг на активного учасника формування локальної політики розвитку.

Проведений аналіз моделей місцевого самоврядування визначити особливості англосаксонської та континентальної систем управління.

Встановлено, що англосаксонська модель характеризується високим рівнем автономії місцевих органів влади, тоді як континентальна модель поєднує самоврядність із державним адміністративним контролем. Доведено, що для

України найбільш ефективним буде поєднання елементів обох моделей з державним наглядом за законністю рішень органів місцевого самоврядування.

У процесі дослідження нормативно-правового забезпечення децентралізації встановлено, що в Україні сформовано достатньо цілісну законодавчу базу для функціонування системи місцевого самоврядування.

Визначено, що ключову роль у розвитку реформи відіграли Концепція реформування об'єднання територіальних громад, а також зміни до бюджетного та податкового законодавства, які забезпечили фінансову децентралізацію та посилили ресурсну спроможність громад.

Разом із тим з'ясовано, що функціонування системи місцевого самоврядування в умовах воєнного стану супроводжується новими викликами, пов'язаними із необхідністю забезпечення безпеки населення, підтримки внутрішньо переміщених осіб та оперативного реагування на кризові ситуації. Встановлено, що органи місцевого самоврядування продемонстрували високий рівень адаптивності та фактично стали ключовими центрами координації гуманітарної допомоги й соціальної підтримки населення.

Дослідження зарубіжного досвіду місцевого самоврядування дозволило визначити найбільш ефективні механізми підвищення результативності муніципального управління. Аналіз практики Польщі підтвердив важливість розвитку проєктного менеджменту та залучення грантових ресурсів для зміцнення фінансової автономії громад. Досвід Естонії продемонстрував ефективність цифровізації публічних послуг, впровадження принципу «Once-Only», використання цифрової ідентифікації громадян та інструментів

електронної демократії. Практика Великої Британії засвідчила результативність сервісно орієнтованої моделі публічного управління, що базується на широкому використанні електронних сервісів, клієнтоорієнтованому підході до надання послуг та розвитку цифрової взаємодії між органами влади і громадянами. У свою чергу, досвід скандинавських країн підтвердив значення культурних просторів як центрів соціальної інтеграції, громадської активності та розвитку місцевих спільнот.

На основі проведеного аналізу встановлено, що для Світловодської міської територіальної громади найбільш перспективними напрямками модернізації системи управління є розвиток цифрових сервісів, впровадження механізмів трансформації гравців в демократії, у відкриті та багатопрофунційні громадські простори.

Таким чином, результати теоретичного дослідження підтверджують, що успішність децентралізації визначається не лише обсягом переданих повноважень чи ресурсів, а насамперед здатністю органів місцевого самоврядування використовувати сучасні управлінські технології, забезпечувати прозорість діяльності та формувати ефективну систему взаємодії між владою та громадою. Отримані висновки створюють теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу ефективності місцевого управління Світловодської міської територіальної громади, що буде розглянуто у другому розділі дипломної роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В

УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ СВІТЛОВОДСЬКОЇ

МТГ)

Таблиця 2.1

Структурно-функціональна схема управління КЗ «Міський Палац культури»

<i>Рівень управління</i>	<i>Основні функції</i>	<i>Суб'єкт</i>
Світловодська міська рада	Формування політики у сфері культури	Міська рада
Управління культури і туризму	Координація діяльності закладів культури	Начальник управління
Директор МПК	Загальне управління закладом	Директор
Творчі колективи	Організація культурних заходів	Керівники колективів
Технічний персонал	Господарське забезпечення	Відповідальні працівники

Джерело: складено автором на основі Статуту КЗ «Міський Палац культури Світловодської міської ради» та матеріалів офіційного сайту Світловодської міської територіальної громади [5; 34].

У системі місцевого управління гуманітарною сферою Комунальний заклад «Міський Палац культури Світловодської міської ради» виступає одним із ключових елементів соціокультурної інфраструктури громади [5; 34].

Відповідно до Статуту заклад є бюджетною неприбутковою установою, яка перебуває у складі територіальної громади Світловодської міської ради. Управлінням культури і туризму.

Організаційно-правовий статус закладу визначає його основні функції, повноваження та напрями діяльності. Основною метою функціонування Палацу культури є забезпечення культурних потреб населення, розвиток аматорської творчості, організація культурно-масових заходів та збереження національної

культурної спадщини. В умовах децентралізації заклад трансформувався із традиційної установи до багатofункціонального громадського простору, орієнтованого на потреби територіальної громади.

Організаційна структура Палацу культури включає адміністративно-управлінський апарат, творчі колективи та технічний персонал. До адміністративної ланки належать директор, художній керівник, методисти та працівники, відповідальні за організаційне забезпечення діяльності установи. Творчу основу закладу формують вокальні, хореографічні, театральні колективи, а також гуртки декоративно-прикладного мистецтва.

Управління закладом здійснюється директором на принципах єдиначальності та персональної відповідальності за результати діяльності установи. Керівництво Палацу культури забезпечує координацію роботи творчих колективів, організацію культурних заходів, управління кадровими ресурсами та взаємодію з органами місцевого самоврядування. Аналіз діяльності здійснюється за допомогою різних методів та інструментів, особливо в умовах воєнного стану.

Одним із важливих аспектів функціонування закладу є кадрове забезпечення та розвиток професійних компетентностей працівників. Попри відсутність окремого кадрового підрозділу, адміністрація Палацу культури здійснює системну роботу щодо підвищення кваліфікації персоналу, участі працівників у професійних тренінгах, семінарах та грантових програмах. Особливу увагу приділено розвитку цифрових навичок, комунікаційних компетентностей та адаптації працівників до нових управлінських викликів.

Таблиця 2.2

Основні напрями діяльності КЗ «Міський Палац культури»

<i>Напрямок діяльності</i>	<i>Характеристика</i>
Культурно-масова діяльність	Концерти, фестивалі, святкові заходи

Гурткова робота	Вокальні, хореографічні, театральні гуртки
Патріотичне виховання	Благодійні та патріотичні заходи
Соціальна підтримка	Робота з ВПО та громадою
Комунікаційна діяльність	Facebook, анонси, PR

Джерело: складено автором на основі матеріалів КЗ «Міський Палац культури», офіційної сторінки закладу у Facebook та звітних матеріалів практики [35; 36].

Важливим елементом модернізації управлінської системи є розвиток комунікаційної політики закладу. У сучасних умовах Палац культури активно використовує цифрові інструменти взаємодії з громадою, зокрема офіційну сторінку у соціальній мережі Facebook, яка виконує функції інформування населення, популяризації культурних заходів та забезпечення зворотного зв'язку з мешканцями громади [36].

Особливого значення діяльність Палацу культури набула в умовах воєнного стану. Заклад не лише продовжив культурно-просвітницьку діяльність, а й частково трансформував свою інфраструктуру відповідно до безпекових потреб громади. На базі Палацу культури було організовано функціонування цивільного укриття, що свідчить про розширення соціально-безпекової функції комунального закладу в умовах кризових викликів [35; 36].

Крім того, у період воєнного стану заклад активно реалізовував благодійні та патріотичні ініціативи, спрямовані на підтримку Збройних Сил України, внутрішньо переміщених осіб та зміцнення соціальної згуртованості населення [35; 36]. Аналіз діяльності установи свідчить, що гуманітарна сфера в сучасних умовах виконує не лише культурну, а й важливу психологічну та інтеграційну функцію для громади.

Окремої уваги заслуговує питання фінансово-організаційної автономії закладу. Відповідно до Статуту, фінансування діяльності Палацу культури

здійснюється за рахунок коштів місцевого бюджету, надання платних послуг, грантової діяльності, благодійних внесків та інших джерел, не заборонених законодавством. Така модель фінансування створює передумови для поступового переходу від повної бюджетної залежності до більш диверсифікованої системи ресурсного забезпечення.

Водночас проведений аналіз дозволяє виявити низку проблемних аспектів у системі управління закладом. Серед основних викликів слід виокремити обмеженість фінансових ресурсів, недостатній рівень цифровізації окремих управлінських процесів, потребу в оновленні матеріально-технічної бази та дефіцит вузькопрофільних спеціалістів у сфері PR-комунікацій і сучасного культурного менеджменту.

Попри наявні проблеми, система управління КЗ «Міський Палац культури» демонструє достатній рівень організаційної стійкості та здатності адаптуватися до сучасних соціально-економічних і безпекових викликів. Заклад поступово перетворюється на багатофункціональний центр громадської активності, який поєднує культурні, соціальні, комунікаційні та інтеграційні функції.

Таким чином, організаційно-правова система управління Світловодської міської територіальної громади та КЗ «Міський Палац культури» загалом відповідає сучасним тенденціям розвитку місцевого самоврядування в умовах децентралізації. Водночас подальше підвищення ефективності діяльності гуманітарної сфери потребує модернізації управлінських механізмів, розвитку цифрових інструментів комунікації, зміцнення фінансової автономії та активізації проектної діяльності на рівні громади.

2.2. Оцінка ресурсного забезпечення Комунального закладу «Міський палац культури» як об'єкта публічного управління

Фінансова спроможність територіальної громади є одним із ключових показників ефективності місцевого самоврядування в умовах децентралізації

[29]. Саме рівень бюджетного забезпечення визначає можливості органів місцевого самоврядування щодо реалізації програм соціально-економічного розвитку, підтримки гуманітарної сфери та забезпечення належної якості публічних послуг. У сучасних умовах воєнного стану питання фінансової стійкості громад набуває особливого значення, оскільки органи місцевого самоврядування одночасно виконують функції забезпечення базових потреб населення, підтримки соціальної інфраструктури та реагування на кризові виклики.

Аналіз фінансової спроможності Світловодської міської територіальної громади свідчить про збереження відносної стабільності бюджетної системи громади навіть в умовах воєнного стану. Основу доходної частини бюджету складають надходження загального фонду, серед яких провідну роль відіграє податок на доходи фізичних осіб [45; 46]. Саме ПДФО виступає головним джерелом формування фінансових ресурсів громади та забезпечує фінансування більшості соціально-гуманітарних програм [29].

Таблиця 2.3. Структура видатків бюджету Світловодської МТГ за галузями (станом на 01.04.2026 р.)

<i>Галузь</i>	<i>План на рік (тис. грн)</i>	<i>Касові видатки (тис. грн)</i>	<i>% виконання</i>
Державне управління	84 080,69	21 263,74	25,3%
Освіта	365 973,46	109 286,34	29,8%
Охорона здоров'я	46 863,09	22 671,62	48,3%
Соціальний захист	53 907,26	11 940,92	22,1%
Культура і мистецтво	27 368,55	7 029,43	25,6%

Фізична культура	17 072,40	5 323,48	31,1%
------------------	-----------	----------	-------

Джерело: складено автором на основі матеріалів виконання бюджету Світловодської міської територіальної громади та офіційних фінансових звітів громади [45; 46].

Відповідно до фінансових матеріалів громади, доходи загального фонду бюджету Світловодської МТГ становили понад 172 млн грн, що свідчить про збереження достатнього рівня фінансової спроможності територіальної громади навіть за умов економічної нестабільності та скорочення частини місцевої економічної активності.

Водночас аналіз структури видатків бюджету демонструє, що в умовах воєнного стану пріоритетними напрямками фінансування залишаються соціальний захист населення, освіта, житлово-комунальне господарство та підтримка критичної інфраструктури. У таких умовах гуманітарна сфера, зокрема культура, змушена функціонувати в умовах обмежених ресурсів та високої конкуренції за бюджетне фінансування.

Фінансування галузі культури у Світловодській громаді здійснюється переважно за рахунок коштів загального фонду місцевого бюджету. Планові видатки на сферу культури становили понад 27 млн грн, що включає фінансування діяльності закладів культури, оплату праці персоналу, комунальні витрати та забезпечення проведення культурно-масових заходів.

Разом із тим аналіз касових видатків свідчить про наявність певного дисбалансу між запланованими та фактично реалізованими фінансовими показниками. Зокрема, фактичні касові видатки на культуру становили близько 7 млн грн, що свідчить про обмежені можливості реалізації частини запланованих програм розвитку та модернізації матеріально-технічної бази закладів культури.

Однією з ключових проблем фінансового забезпечення гуманітарної сфери є недостатній рівень розвитку спеціального фонду бюджету та обмеженість капітальних видатків. Фактично основна частина бюджетних

ресурсів спрямовується на забезпечення поточного функціонування закладів культури, тоді як фінансування розвитку, цифровізації та оновлення інфраструктури залишається недостатнім.

У сучасних умовах це створює ризики поступового технічного та організаційного відставання закладів культури від сучасних потреб громади. Особливо гострою залишається проблема модернізації технічного обладнання, оновлення сценічної інфраструктури, цифрового забезпечення заходів та впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність культурних установ.

Водночас проведений аналіз свідчить, що КЗ «Міський Палац культури» поступово намагається диверсифікувати джерела фінансування власної діяльності. Відповідно до Статуту заклад має право залучати додаткові фінансові ресурси шляхом надання платних послуг, участі у грантових програмах, отримання благодійної допомоги та реалізації партнерських проєктів [5].

Особливо важливим напрямом розвитку фінансової автономії закладу в сучасних умовах виступає грантова діяльність. У 2024–2025 роках адміністрація Палацу культури брала участь у підготовці грантових заявок, спрямованих на покращення матеріально-технічного забезпечення закладу та розвиток культурного середовища громади [36; 43]. Одним із прикладів стала ініціатива щодо придбання сучасного світлодіодного екрану для проведення масових культурних заходів та презентацій.

Аналіз ресурсного забезпечення гуманітарної сфери також засвідчив важливу трансформацію функцій закладів культури в умовах воєнного стану. На сучасному етапі Палац культури виконує не лише традиційні культурно-просвітницькі функції, а й виконує важливу роль у соціально-психологічній стабілізації населення.

Особливо важливим є те, що діяльність закладу сприяє зміцненню соціальної згуртованості громади. Організація благодійних заходів, концертів

на підтримку Збройних Сил України, робота з внутрішньо переміщеними особами та проведення патріотичних акцій фактично перетворили Палац культури на один із центрів соціальної комунікації громади в умовах війни.

Водночас проведення дослідження дозволяє виявити низку проблемних аспектів у системі ресурсного забезпечення гуманітарної сфери громади. До основних із них належать:

- висока залежність закладів культури від бюджетного фінансування;
- недостатній рівень капітальних інвестицій;
- обмеженість кадрового потенціалу у сфері цифрового менеджменту та PR-комунікацій;
- потреба у модернізації технічного обладнання;
- недостатній рівень розвитку електронних сервісів та цифрових платформ взаємодії з населенням.

Разом із тим аналіз фінансової діяльності Світловодської громади свідчить про наявність потенціалу для подальшого розвитку гуманітарної сфери за умови активізації механізмів проєктного менеджменту, залучення міжнародної технічної допомоги та розширення партнерства з громадськими організаціями й бізнесом.

Перспективним напрямом підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів є впровадження програмно-цільового підходу до фінансування культурної сфери, який дозволить більш чітко пов'язувати бюджетні видатки із конкретними результатами діяльності закладів культури та рівнем задоволеності населення якістю культурних послуг.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що Світловодська МТГ загалом зберігає достатній рівень фінансової спроможності для підтримки гуманітарної сфери навіть в умовах воєнного стану. Водночас культура потребує подальшого реєфікації, підтримки ресурсного забезпечення, активізації грантової діяльності, розвитку цифрових управлінських інструментів та поступового переходу до сучасної моделі стратегічного управління культурною сферою.

2.3. Аналіз діяльності Комунального закладу «Міський Палац культури» в умовах децентралізації та воєнного стану

У сучасних умовах децентралізації заклади культури трансформуються із традиційних установ до багатofункціональних центрів громадської активності, соціальної підтримки та культурної інтеграції населення [25]. Особливо актуальним це питання стало в умовах воєнного стану, коли гуманітарна сфера почала виконувати не лише культурно-просвітницькі, а й важливі соціально-психологічні та комунікаційні функції. У цьому контексті оцінка ефективності діяльності КЗ «Міський Палац культури Світловодської міської ради» дозволяє визначити рівень та ефективність реалізації гуманітарної політики на рівні територіальної громади.

Аналіз діяльності закладу свідчить, що після впровадження реформи децентралізації Палац культури отримав ширші можливості для формування локальної культурної політики відповідно до потреб громади [2; 34]. Перехід до моделі управління, орієнтованої безпосередньо на територіальну громаду, сприяв підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень, розвитку партнерської взаємодії з органами місцевого самоврядування та посиленню ролі закладу у громадському житті Світловодської МТГ.

Основними напрямками діяльності КЗ «Міський Палац культури» залишаються організація культурно-масових заходів, підтримка творчих колективів, майстеркласів та просвітницьких заходів. У структурі закладу функціонують вокальні, хореографічні, театральні колективи, а також гуртки декоративно-прикладного мистецтва, що забезпечують залучення різних вікових категорій населення до культурного життя громади.

Важливим показником ефективності діяльності закладу є рівень його інтегрованості у соціальне життя громади. Проведений аналіз свідчить, що Палац культури виконує функцію одного з основних центрів соціальної

культурних, комунікації Світловодської громади. Через організацію патріотичних та благодійних заходів заклад забезпечує формування локальної ідентичності, підтримку громадської активності та зміцнення соціальної згуртованості населення.

Особливо помітною трансформація функцій закладу стала після початку повномасштабної війни. В умовах воєнного стану Палац культури адаптував свою діяльність до нових суспільних потреб та безпекових викликів. Заклад продовжив організацію культурно-просвітницьких заходів, водночас значно посиливши патріотичний та соціально-психологічний напрям роботи. Було організовано благодійні концерти, мистецькі акції на підтримку Збройних Сил України, заходи для внутрішньо переміщених осіб та програми емоційної підтримки населення через творчість [36; 37].

Використання важливих структурних елементів місцевого управління. На базі Палацу культури організовано функціонування цивільного укриття, що забезпечує безпекову підтримку мешканців громади та дозволяє проводити частину заходів навіть під час повітряних тривог. Це свідчить про розширення функціональної ролі закладу та інтеграцію гуманітарної й безпекової складових місцевого управління.

Аналіз управлінських процесів у закладі дозволяє зробити висновок про достатньо високий рівень організаційної гнучкості адміністрації. Керівництво Палацу культури здійснює координацію діяльності творчих колективів, планування заходів, взаємодію з органами місцевого самоврядування та громадськими організаціями, а також забезпечує оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища.

Особливу роль у забезпеченні стабільної діяльності закладу відіграє кадровий потенціал. Попри обмежені кадрові ресурси, адміністрація підтримує систему професійного розвитку працівників, стимулює участь у тренінгах, семінарах та програмах підвищення кваліфікації. У 2024–2025 роках працівники закладу проходили навчання з питань цифрових комунікацій,

роботи із соціальними мережами, контент-менеджменту та сучасних механізмів організації культурних проєктів.

Важливим елементом модернізації діяльності закладу є розвиток комунікаційної політики та цифрових інструментів взаємодії з громадою. Основним каналом публічної комунікації виступає офіційна сторінка Палацу культури у соціальній мережі Facebook, через яку здійснюється інформування населення про заходи, анонси подій, фотозвіти та взаємодія з мешканцями громади [36].

Активне використання цифрових комунікацій дозволило закладу зберегти постійний зв'язок із громадою навіть у складних умовах воєнного стану [27; 36]. Водночас проведений аналіз свідчить, що рівень цифровізації управлінських процесів залишається недостатнім. На сьогодні відсутні інтегровані електронні сервіси для онлайн-реєстрації учасників гуртків, електронного бронювання приміщень або системного моніторингу відвідуваності заходів.

Проведене дослідження дозволило також виявити низку проблемних аспектів діяльності закладу. Серед основних із них:

- обмеженість фінансових ресурсів для модернізації матеріально-технічної бази;
- недостатній рівень капітального фінансування;
- дефіцит фахівців у сфері PR-комунікацій та цифрового менеджменту;
- потреба в оновленні технічного обладнання;
- відсутність окремого структурного підрозділу, відповідального за проєктну та грантову діяльність.

Таблиця 2.4.

Критеріальний аналіз діяльності КЗ «МПК» в умовах децентралізації

<i>Критерій</i>	<i>Позитивні результати</i>	<i>Проблемні аспекти</i>
Управління	Гнучкість рішень	Недостатня цифровізація

Комунікація	Активність у соцмережах	Відсутність CRM
Соціальна функція	Робота з громадою	Перевантаження персоналу
Фінансування	Грантові ініціативи	Обмежені ресурси

Джерело: складено автором на основі матеріалів КЗ «Міський Палац культури», офіційної сторінки закладу у Facebook та звітних матеріалів практики [35; 36].

Попри це, діяльність Палацу культури характеризується високим рівнем соціальної ефективності. Заклад фактично виступає платформою громадської взаємодії, яка об'єднує мешканців громади навколо спільних культурних, патріотичних та соціальних ініціатив. У сучасних умовах це має особливе значення для підтримки соціальної стабільності та формування локальної громадянської ідентичності.

Важливим напрямом підвищення ефективності діяльності закладу є розвиток грантової та проєктної діяльності. Участь у грантових програмах дозволяє поступово розширювати ресурсні можливості закладу, зменшувати залежність від бюджетного фінансування та реалізовувати сучасні культурні ініціативи. Одним із перспективних напрямів є створення окремого проєктного офісу або визначення відповідального фахівця з фандрейзингу та міжнародного співробітництва.

Перспективним напрямом модернізації також є подальша цифрова трансформація діяльності закладу. Впровадження електронних платформ управління культурними послугами, CRM-систем для роботи з аудиторією, інтерактивних календарів заходів та механізмів електронного зворотного зв'язку дозволить підвищити рівень прозорості управління та покращити якість взаємодії з населенням [27; 50]

SWOT-аналіз діяльності КЗ «МПК»

Внутрішні фактори	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
	1. Наявність сучасної матеріально-технічної бази та сертифікованого цивільного укріття. 2. Кваліфікований управлінський персонал та сталий творчий колектив. 3. Високий рівень довіри громади (використання закладу як соціально-безпекового хабу).	1. Недостатній рівень фінансової автономії (повна залежність від бюджету ОТГ). 2. Застарілі методи комунікації з молодіжною аудиторією (низька цифровізація). 3. Потреба в капітальному ремонті окремих систем інженерної інфраструктури.
Зовнішні фактори	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
	1. Залучення грантових коштів через міжнародні фонди підтримки культури. 2. Розширення платних послуг та впровадження креативних індустрій. 3. Створення на базі закладу центру громадської активності (коворкінг, медіатека).	1. Скорочення фінансування програм культури внаслідок пріоритетності оборонних видатків. 2. Відтік кадрів та потенційної аудиторії через міграційні процеси (війна). 3. Постійна загроза енергетичної нестабільності та безпекових ризиків.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать, що КЗ «Міський Палац культури» загалом ефективно адаптувався до умов децентралізації та воєнного стану. Заклад зберіг функціональну стабільність, забезпечив продовження культурної діяльності та посилив власну соціально-комунікаційну роль у громаді. Водночас подальше підвищення ефективності його діяльності потребує модернізації управлінських механізмів, розвитку цифрових

технологій, активізації грантової діяльності та зміцнення матеріально-технічної бази відповідно до сучасних потреб територіальної громади.

Висновки до розділу 2

У результаті проведеного аналізу організаційно-правових, фінансових та управлінських аспектів функціонування Світловодської міської територіальної громади встановлено, що реформа децентралізації суттєво вплинула на систему місцевого управління та трансформувала підходи до функціонування гуманітарної сфери. Передача повноважень і фінансових ресурсів на рівень територіальної громади сприяла посиленню ролі органів розвитку та забезпеченні культурних потреб населення.

У ході дослідження організаційно-правової системи Світловодської МТГ та КЗ «Міський Палац культури» встановлено, що заклад культури функціонує як важливий елемент соціокультурної інфраструктури громади та виконує не лише культурно-просвітницькі, а й соціально-комунікаційні функції. Аналіз Статуту та практичної діяльності установи засвідчив, що Палац культури має достатню організаційну автономію для реалізації власної культурної політики, взаємодії з громадою та розвитку партнерських ініціатив.

Встановлено, що в умовах децентралізації система управління закладом набула більшої гнучкості та адаптивності. Позитивним аспектом є активна взаємодія адміністрації закладу з органами місцевого самоврядування, використання сучасних комунікаційних інструментів та підтримка професійного розвитку працівників. Разом із тим виявлено потребу у подальшій модернізації управлінських механізмів, зокрема в частині цифровізації внутрішніх процесів та розвитку проектного менеджменту.

Аналіз фінансової спроможності Світловодської міської територіальної громади показав, що громада загалом зберігає стабільність бюджетної системи

навіть в умовах воєнного стану. Основним джерелом наповнення місцевого бюджету залишається податок на доходи фізичних осіб, який забезпечує фінансування структури бюджетних видатків дозвряє. встановити, що гуманітарна сфера продовжує фінансуватися переважно за рахунок загального фонду бюджету, тоді як обсяг капітальних видатків та ресурсів розвитку залишається недостатнім.

сфери Установи, оцінки КЗ реформної Пазабзучушири» гуманітарної в умовах обмеженого фінансування, що стримує модернізацію матеріально-технічної бази та впровадження сучасних цифрових технологій. Водночас позитивною тенденцією є поступова диверсифікація джерел фінансування через участь у грантових програмах, залучення благодійної допомоги та використання механізмів партнерської взаємодії.

Особливу увагу у дослідженні приділено аналізу діяльності Палацу культури в умовах воєнного стану. Встановлено, що заклад успішно адаптував свою діяльність до нових соціальних та безпекових викликів. Палац культури продовжив виконання культурно-просвітницьких функцій, водночас суттєво посиливши роль соціальної підтримки населення, патріотичного виховання та підтримки ініціатив громади. Організація функціонування захисного укриття засвідчили високий рівень адаптивності управління гуманітарною сферою громади.

Проведений аналіз дозволив визначити основні проблеми, що впливають на ефективність діяльності закладу культури. До них належать:

- недостатній рівень цифровізації управлінських процесів;
- обмеженість фінансових ресурсів розвитку;
- потреба в оновленні матеріально-технічної бази;
- дефіцит фахівців у сфері цифрових комунікацій та проєктного менеджменту;
- висока залежність від бюджетного фінансування.

Разом із тим дослідження підтвердило наявність значного потенціалу для громади. подальшого розвитку гуманітарної сфери Світловодської
Перспективними напрямками підвищення ефективності місцевого управління визначено розвиток цифрових сервісів, активізацію грантової діяльності, впровадження сучасних інструментів електронної демократії та формування багатофункціонального громадського простору на базі Палацу культури.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать, що КЗ «Міський Палац культури» є важливим елементом системи місцевого управління Світловодської міської територіальної громади та виконує вагомую роль у забезпеченні соціальної стабільності, культурного розвитку та громадської згуртованості населення. Отримані висновки створюють практичне підґрунтя для розробки рекомендацій щодо подальшого вдосконалення управлінської діяльності та модернізації гуманітарної сфери громади, що буде розглянуто у третьому розділі дипломної роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

3.1. Стратегічні напрями модернізації системи місцевого самоврядування у Світловодській міській територіальній громаді

Сучасний етап розвитку місцевого самоврядування в Україні характеризується необхідністю переходу від моделі переважно адміністративного управління до системи стратегічного менеджменту, орієнтованого на довгостроковий розвиток територіальних громад, ефективне використання ресурсів та підвищення якості публічних послуг. В умовах децентралізації та воєнного стану модернізація системи місцевого управління набуває особливого значення, оскільки саме територіальні громади стали ключовими суб'єктами забезпечення соціальної стабільності, гуманітарної підтримки населення та післявоєнного відновлення.

Результатом проведення акцій та діяльності Світловодської міської територіальної громади за період управління загалом демонструє достатній рівень адаптивності до сучасних викликів. Водночас виявлені проблеми у сфері фінансового забезпечення, цифровізації, кадрового потенціалу та комунікаційної взаємодії з громадою потребують формування нових стратегічних підходів до управління гуманітарною сферою.

Одним із ключових напрямів модернізації системи місцевого управління є посилення стратегічного планування розвитку громади [27; 28]. У сучасних умовах короткостроковому бюрократичному плануванню протиставляється комплексна модель розвитку території, яка враховує соціальні, економічні, культурні та безпекові аспекти функціонування громади.

Для Світловодської міської територіальної громади важливим завданням є оновлення стратегічних документів розвитку з урахуванням наслідків воєнного стану, демографічних змін, міграційних процесів та потреб післявоєнного відновлення. Особливу увагу доцільно приділити гуманітарній сфері як важливому елементу формування соціальної стійкості громади.

У сучасних умовах заклади культури поступово трансформуються у багатофункціональні громадські простори, які поєднують культурну, комунікаційну, інтеграційну та психологічну функції. Саме тому модернізація системи місцевого управління повинна передбачати переосмислення ролі гуманітарної сфери у структурі місцевої політики розвитку.

Таблиця 3.1

Стратегічні напрями модернізації місцевого управління

<i>Напрямок</i>	<i>Основні заходи</i>	<i>Очікуваний результат</i>
Цифровізація	Впровадження онлайн-сервісів	Підвищення доступності послуг
Грантова діяльність	Створення проєктної групи	Залучення додаткових коштів
Комунікація	Електронні консультації	Зростання довіри громади
Кадровий розвиток	Підвищення кваліфікації	Покращення управління
Безпековий менеджмент	Інтеграція кризових протоколів	Стійкість громади

Одним із перспективних стратегічних напрямів є формування сервісної моделі місцевого управління, у межах якої органи місцевого самоврядування орієнтуються на потреби мешканців громади та забезпечують максимально доступні, якісні й прозорі публічні послуги [16]. У такій системі громадянин розглядається не як пасивний отримувач адміністративних рішень, а як активний учасник процесу місцевого розвитку.

У зв'язку з цим доцільним є створення системи постійного професійного розвитку працівників органів місцевого самоврядування та комунальних установ [22]. Особливу увагу необхідно приділяти навчальним програмам із цифрового врядування, фандрейзингу, грантового менеджменту та сучасних комунікаційних технологій.

Для Світловодської громади перспективним є створення постійно діючого консультативно-проектного середовища при Управлінні культури і туризму, підготування спеціальних координаторів та грантовий діяльність, ресурсів для модернізації гуманітарної сфери.

Важливим стратегічним напрямом є також розвиток кризового та

Досвід

безпекового менеджменту в системі місцевого управління. функціонування громади в умовах воєнного стану засвідчив необхідність

інтеграції безпекових механізмів у діяльність закладів інфраструктури, зокрема установ культури. У сучасних умовах ефективно місцеве управління повинно поєднувати соціально-гуманітарні та безпекові функції, забезпечуючи стійкість громади до кризових ситуацій.

Особливу роль у модернізації місцевого управління відіграє цифрова трансформація. Використання електронних сервісів, цифрових платформ комунікації та автоматизованих систем управління дозволяє підвищити оперативність управлінських рішень, покращити доступ населення до послуг та забезпечити прозорість діяльності органів влади.

У контексті модернізації гуманітарної сфери перспективним є створення єдиного цифрового середовища взаємодії між закладами культури, органами місцевого самоврядування та населенням громади. Така система може включати електронні сервіси бронювання заходів, онлайн-реєстрацію учасників гуртків, інтерактивні календарі подій та механізми електронного моніторингу якості культурних послуг.

Таблиця 3.2

Запропоновані цифрові сервіси для КЗ «МПК»

<i>Електронна послуга</i>	<i>Призначення</i>	<i>Очікуваний ефект</i>
Онлайн-запис у гуртки	Реєстрація учасників	Спрощення комунікації
Електронний календар заходів	Інформування населення	Зростання відвідуваності
Онлайн-бронювання залів	Автоматизація послуг	Прозорість управління
CRM-система	Облік аудиторії	Аналітика та статистика

Електронні опитування	Зворотний зв'язок	Участь громади
-----------------------	-------------------	----------------

Проведений аналіз також свідчить про необхідність переходу до більш гнучкої моделі фінансового управління гуманітарною сферою. Надмірна залежність закладів культури від бюджетного фінансування створює ризики обмеження їхнього розвитку в умовах економічної нестабільності. У зв'язку з цим важливим завданням є активізація механізмів грантової діяльності, розвитку платних послуг та залучення благодійних ресурсів.

Таким чином, модернізація системи місцевого управління Світловодської міської територіальної громади повинна базуватися на комплексному поєднанні розвитку місцевого самоврядування, цифрової та трансформації фінансової автономії гуманітарної сфери. Реалізація зазначених напрямів сприятиме формуванню сучасної моделі місцевого самоврядування, орієнтованої на потреби громади, соціальну стійкість та ефективне управління ресурсами в умовах сучасних викликів.

3.2. Цифрова трансформація та розвиток електронної комунікації у діяльності КЗ «Міський Палац культури»

Однією з ключових тенденцій розвитку сучасного публічного управління є цифрова трансформація управлінських процесів та впровадження електронних механізмів взаємодії між органами влади, комунальними установами та населенням. Умови децентралізації, воєнного стану та швидкого розвитку інформаційних технологій зумовлюють необхідність переходу територіальних громад до сучасної цифрової моделі управління, яка забезпечує відкритість, оперативність та доступність публічних послуг [27; 28].

Для гуманітарної сфери цифровізація має особливе значення, оскільки саме комунікація з населенням, популяризація культурних послуг та підтримка громадської активності значною мірою залежать від ефективності використання

інформаційно-комунікаційних технологій. У сучасних умовах заклади культури вже не можуть функціонувати виключно як офлайн-простори, оскільки значна частина взаємодії з громадою переміщується у цифрове середовище.

Проведений аналіз діяльності КЗ «Міський Палац культури» свідчить, що заклад поступово адаптується до сучасних цифрових тенденцій та використовує окремі елементи електронної комунікації у взаємодії з населенням. Основним інструментом цифрової комунікації є офіційна сторінка закладу у соціальній мережі Facebook, через яку здійснюється інформування мешканців громади про культурні заходи, анонси подій, благодійні акції та діяльність творчих колективів [36].

Використання соціальних мереж дозволило закладу значно підвищити оперативність поширення інформації, розширити аудиторію комунікації та забезпечити більш тісний контакт із мешканцями громади. Особливо важливу роль цифрові платформи відіграли в умовах воєнного стану, коли оперативне інформування населення та підтримка соціальної взаємодії набули критичного значення.

Разом із тим проведене дослідження показало, що існуючий рівень цифровізації діяльності Палацу культури залишається недостатнім для повноцінного функціонування сучасної сервісної моделі управління. На сьогодні у закладі відсутні інтегровані електронні системи управління внутрішніми процесами, автоматизовані механізми реєстрації учасників гуртків, онлайн-бронювання приміщень та електронного обліку відвідуваності заходів.

Недостатній рівень цифровізації створює низку організаційних проблем, серед яких:

- ускладнення процесу збору та аналізу статистичних даних;
- надмірне навантаження на адміністративний персонал;
- обмежені можливості оперативної комунікації з населенням;
- недостатній рівень автоматизації внутрішнього документообігу;

- складність проведення системного моніторингу якості послуг.

У сучасних умовах одним із пріоритетних напрямів модернізації діяльності закладу має стати впровадження комплексної цифрової системи управління культурними послугами. Доцільним є створення єдиного електронного середовища взаємодії між адміністрацією закладу, творчими колективами та мешканцями громади [47].

Перспективним напрямом цифрової трансформації є впровадження CRM-системи для автоматизації управлінських процесів у закладі [50]. Така система дозволить:

- вести електронний облік учасників гуртків;
- автоматизувати формування звітності;
- здійснювати онлайн-реєстрацію на культурні заходи;
- забезпечити електронне бронювання приміщень;
- проводити моніторинг відвідуваності заходів;
- формувати аналітичні дані щодо діяльності закладу.

Важливим елементом цифрової модернізації є також створення інтерактивного календаря подій громади, інтегрованого з офіційними інформаційними ресурсами Світловодської міської ради. Такий інструмент дозволить забезпечити централізоване інформування населення про культурні, освітні та громадські заходи, а також підвищить рівень відкритості діяльності гуманітарної сфери.

Особливого значення в сучасних умовах набуває розвиток електронної демократії та цифрових механізмів громадської участі. Для Світловодської громади перспективним є впровадження електронних опитувань, онлайн-консультацій та платформ зворотного зв'язку щодо оцінки якості культурних послуг. Це дозволить забезпечити більш активне залучення мешканців до процесу формування місцевої гуманітарної політики.

У контексті цифровізації доцільним є також створення офіційного вебсайту або окремого цифрового порталу КЗ «Міський Палац культури». На такому ресурсі можуть розміщуватися:

- електронний архів заходів;
- афіші та анонси;
- система онлайн-запису до гуртків;
- фотогалереї та відеоматеріали;
- інформація про творчі колективи;
- звіти про діяльність закладу;
- електронні форми звернень та опитувань.

Розвиток цифрової комунікації також створює додаткові можливості для популяризації локальної культурної спадщини та формування позитивного іміджу громади. Використання сучасного мультимедійного контенту, онлайн-трансляцій заходів та цифрових презентацій культурних проєктів дозволяє значно розширити аудиторію культурних послуг та залучити молодь до активної участі у громадському житті.

Особливу увагу необхідно приділити цифровій грамотності працівників гуманітарної сфери. Проведений аналіз свідчить, що працівники Палацу культури вже проходять навчання з питань соціальних мереж, цифрових комунікацій, цифрових компетенцій - методичного центру. Впровадження програм професійного розвитку на сфері стратегічного управління підвищення

В умовах воєнного стану цифровізація гуманітарної сфери має також важливе безпекове значення. Використання електронних платформ дозволяє оперативно інформувати населення про зміни в роботі закладу, організовувати дистанційні культурні заходи та підтримувати безперервність комунікації з громадою навіть у кризових умовах [27; 48].

Разом із тим реалізація цифрової трансформації потребує відповідного фінансового та технічного забезпечення. Основними проблемами залишаються:

- недостатній рівень фінансування цифрових проєктів;
- обмеженість сучасного технічного обладнання;
- відсутність окремих фахівців із цифрового менеджменту;
- недостатній рівень автоматизації документообігу.

У зв'язку з цим доцільним є поєднання бюджетного фінансування цифровізації із залученням грантових ресурсів та міжнародної технічної допомоги. Участь у цифрових грантових програмах може стати важливим джерелом модернізації інформаційної інфраструктури гуманітарної сфери громади.

Таблиця 3.3

Потенційні грантові програми для гуманітарної сфери

<i>Програма</i>	<i>Напрямок підтримки</i>	<i>Можливі проєкти</i>
House of Europe	Культура та освіта	Медіапростір
U-LEAD	Розвиток громад	Цифровізація
УКФ	Культурні проєкти	Фестивалі
USAID	Громадський розвиток	Молодіжний центр

Таким чином, цифрова трансформація діяльності КЗ «Міський Палац культури» є одним із ключових напрямів модернізації системи місцевого управління в умовах децентралізації. Впровадження сучасних електронних сервісів, міноризація цифрової комунікації та використання прозорості управління, покращенню якості культурних послуг та зміцненню взаємодії між закладом культури та територіальною громадою.

3.3. Впровадження проєктного менеджменту та грантової діяльності як механізму підвищення ефективності управління

У сучасних умовах розвитку місцевого самоврядування ефективність діяльності територіальних громад дедалі більше залежить від здатності органів місцевого управління та комунальних установ використовувати сучасні управлінські інструменти підходящо до розвитку соціальної інфраструктури. В умовах децентралізації та воєнного стану особливого значення набувають механізми проєктного менеджменту та грантової діяльності, які дозволяють громадам підвищувати власну фінансову автономію та забезпечувати модернізацію гуманітарної сфери навіть за умов обмеженого бюджетного фінансування [31; 32].

Проведений аналіз діяльності Світловодської міської територіальної громади та КЗ «Міський Палац культури» свідчить, що на сучасному етапі переважно фінансування житомирської сфери ресурсів спрямовується на забезпечення поточного функціонування закладів культури, тоді як можливості для реалізації масштабних інноваційних проєктів та модернізації матеріально-технічної бази залишаються обмеженими. У зв'язку з цим розвиток грантової діяльності та впровадження сучасного проєктного менеджменту виступають одним із ключових напрямів підвищення ефективності місцевого управління.

У сучасній системі публічного управління проєктний менеджмент розглядається як комплексний механізм планування, організації та реалізації управлінських рішень, спрямованих на досягнення конкретних результатів у визначені строки та з використанням обмежених ресурсів. Для органів місцевого самоврядування ефективність управління бюджетними ресурсами, забезпечити більш чітке стратегічне планування та посилити орієнтацію на результативність діяльності.

Особливого значення проєктний менеджмент набуває у гуманітарній сфері, де значна частина розвитку залежить від залучення зовнішніх ресурсів, партнерської взаємодії та участі у міжнародних програмах підтримки культури, освіти та громадського розвитку. Для закладів культури використання проєктного підходу створює можливості для модернізації інфраструктури, розвитку цифрових технологій, організації культурних фестивалів, освітніх програм та соціальних ініціатив.

Проведений аналіз показав, що КЗ «Міський Палац культури» уже має окремі елементи проєктної діяльності, зокрема досвід участі у грантових ініціативах та підготовці пропозицій щодо оновлення матеріально-технічної бази закладу [41; 42; 43]. Водночас відсутність окремої системи проєктного менеджменту та спеціалізованих працівників значно обмежує можливості закладу щодо системного залучення грантових ресурсів.

У зв'язку з цим одним із першочергових напрямів модернізації управлінської системи є створення постійно діючого механізму координації грантової діяльності в структурі гуманітарної сфери громади. Перспективним рішенням є формування Проєктного офісу при Управлінні культури і туризму Світловодської міської ради або визначення окремого фахівця, відповідального за [32]:

- моніторинг грантових програм;
- підготовку проєктних заявок;
- координацію партнерських проєктів;
- комунікацію з міжнародними фондами;
- супровід реалізації грантових ініціатив;
- підготовку фінансової та аналітичної звітності.

Створення такої системи дозволить забезпечити більш системний підхід до залучення позабюджетних ресурсів та підвищити інституційну спроможність гуманітарної сфери громади.

Особливу увагу доцільно приділити міжнародним програмам підтримки культури, цифровізації та громадського розвитку. У сучасних умовах українські

громади мають можливість брати участь у грантових програмах Європейського Союзу, міжнародних культурних фондів, програм підтримки місцевого самоврядування та ініціатив післявоєнного відновлення.

Для Світловодської громади перспективними напрямками грантової діяльності можуть стати:

- модернізація матеріально-технічної бази Палацу культури;
- придбання сучасного мультимедійного обладнання;
- цифровізація культурних послуг;
- створення молодіжного культурного простору;
- розвиток інклюзивного культурного середовища;
- реалізація програм психологічної підтримки населення через мистецтво;
- організація міжгромадських культурних проєктів.

Одним із важливих напрямів підвищення ефективності управління є також

формування партнерської моделі взаємодії між органами самоврядування, громадськими організаціями, бізнесом та міжнародними інституціями. Такий підхід дозволяє поєднувати фінансові, кадрові та організаційні ресурси для реалізації спільних проєктів розвитку громади.

Важливим елементом розвитку проєктного менеджменту є підвищення професійних компетентностей працівників гуманітарної сфери. Проведений аналіз свідчить, що працівники Палацу культури вже беруть участь у програмах підвищення кваліфікації, пов'язаних із цифровими комунікаціями та сучасними управлінськими підходами. Водночас для ефективної реалізації грантової діяльності необхідно додатково розвивати навички:

- стратегічного планування;
- написання грантових заявок;
- фінансового менеджменту;
- комунікації з міжнародними партнерами;
- управління проєктними ризиками;
- підготовки аналітичної звітності.

Особливого значення в сучасних умовах набуває інтеграція проєктного менеджменту у систему стратегічного розвитку громади. Грантові проєкти не повинні існувати ізольовано, а мають бути пов'язані із загальними стратегічними цілями розвитку територіальної громади, гуманітарної сфери та молодіжної політики.

У контексті модернізації діяльності Палацу культури перспективним є впровадження програмно-проєктного підходу до планування діяльності закладу [30; 31]. Така модель дозволить:

- формувати річні плани роботи у вигляді окремих проєктів;
- визначати конкретні показники ефективності;
- здійснювати моніторинг результативності заходів;
- підвищити прозорість використання фінансових ресурсів;
- забезпечити більш ефективне управління персоналом.

Важливим результатом розвитку грантової діяльності може стати поступове зменшення залежності гуманітарної сфери від виключно бюджетного фінансування. За умови системної роботи у сфері фандрейзингу Світловодська громада зможе залучати додаткові ресурси для розвитку культурного середовища, цифрової модернізації та створення сучасних громадських просторів.

Разом із тим реалізація проєктного підходу супроводжується певними ризиками, серед яких:

- нестача кваліфікованих кадрів;
- складність конкурсних процедур;
- високі вимоги до фінансової звітності;
- нестабільність міжнародного фінансування;
- потреба у співфінансуванні окремих проєктів з місцевого бюджету.

У зв'язку з цим розвиток проєктного менеджменту повинен здійснюватися поетапно та супроводжуватися формуванням інституційної бази для підтримки грантової діяльності на рівні громади.

Таким чином, впровадження проєктного менеджменту та розвиток грантової діяльності є важливими механізмами підвищення ефективності місцевого управління в умовах децентралізації. Використання сучасних проєктних підходів дозволить Світловодській міській територіальній громаді посилити фінансову автономію гуманітарної сфери, модернізувати діяльність КЗ «Міський Палац культури» та забезпечити реалізацію сучасної моделі управління, орієнтованої на сталий розвиток громади та потреби населення.

Висновки до розділу 3

У результаті проведеного дослідження визначено основні напрями вдосконалення системи місцевого управління Світловодської міської територіальної громади в умовах децентралізації та воєнного стану.

Встановлено, що сучасна модель місцевого самоврядування потребує переходу від переважно адміністративного підходу до стратегічно орієнтованої системи управління, заснованої на принципах відкритості, цифровізації, партнерської взаємодії та орієнтації на потреби громади.

У процесі дослідження стратегічних напрямів модернізації місцевого управління з'ясовано, що ключовими умовами підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування є кадровий розвиток, активізація громадської участі та впровадження сучасних механізмів кризового управління. Встановлено, що для Світловодської громади особливо важливим є переосмислення ролі гуманітарної сфери як елементу соціальної стійкості та громадської інтеграції населення.

Проведений аналіз підтвердив, що цифрова трансформація є одним із найбільш перспективних напрямів модернізації системи місцевого управління.

Визначено, що впровадження електронних сервісів, цифрових платформ комунікації та механізмів електронної демократії дозволить підвищити прозорість діяльності органів місцевого самоврядування, покращити якість

публічних послуг та забезпечити більш ефективну взаємодію між громадою і закладами гуманітарної сфери.

У ході дослідження діяльності КЗ «Міський Палац культури» встановлено, що заклад уже використовує окремі інструменти цифрової комунікації, зокрема соціальні мережі та електронне інформування населення. Водночас виявлено потребу у подальшій цифровізації управлінських процесів, створенні інтегрованих електронних сервісів та автоматизації внутрішнього документообігу. Доведено, що розвиток цифрових платформ взаємодії з громадою сприятиме підвищенню доступності культурних послуг та залученню молоді до громадської активності.

Особливу увагу у дослідженні діяльності закладу приділено як розширенню ефективності управління гуманітарною сферою. Встановлено, що надмірна залежність закладів культури від бюджетного фінансування обмежує можливості їх модернізації та реалізації інноваційних проєктів. У зв'язку з цим обґрунтовано доцільність формування системи грантової підтримки та впровадження програмно-проєктного підходу до планування діяльності гуманітарної сфери.

У процесі дослідження визначено, що створення Проєктного офісу при Управлінні культури і туризму Світловодської міської ради або впровадження окремої системи координації грантової діяльності дозволить:

- підвищити інституційну спроможність громади;
- залучати додаткові фінансові ресурси;
- модернізувати матеріально-технічну базу закладів культури;
- активізувати міжнародне партнерство;
- забезпечити реалізацію сучасних культурних та соціальних проєктів.

Доведено, що важливим елементом підвищення ефективності місцевого управління є розвиток партнерської взаємодії між органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями, бізнесом та міжнародними фондами. Саме міжсекторальне партнерство створює умови для формування більш гнучкої та стійкої системи управління територіальною громадою.

Результати проведеного дослідження також підтвердили, що гуманітарна

сфера в сучасних умовах виконує не лише культурну, а й важливу соціально-комунікаційну та психологічну функцію. У зв'язку з цим модернізація діяльності закладів культури повинна розглядатися як складова забезпечення соціальної стійкості громади та формування локальної громадянської ідентичності.

Таким чином, проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що подальше підвищення ефективності місцевого управління Світловодської міської територіальної громади потребує комплексної трансформації, розвитку проєктного менеджменту, зміцнення кадрового потенціалу та активізації громадської участі. Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме формуванню сучасної моделі місцевого самоврядування, орієнтованої на сталий розвиток громади, ефективне використання ресурсів та забезпечення високої якості публічних послуг в умовах сучасних викликів.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження теоретичних, організаційно-правових та практичних аспектів використання інноваційних інструментів публічного управління на рівні територіальної громади встановлено, що цифровізація, розвиток електронної комунікації, проєктного менеджменту та сучасних механізмів взаємодії з громадськістю є важливими напрямками модернізації системи місцевого самоврядування в умовах децентралізації [8; 22]. Передача повноважень, фінансових ресурсів та відповідальності на рівень територіальної громади сприяє забезпеченню соціально-економічного розвитку територій, організації гуманітарної політики та підвищенні якості публічних послуг [2; 6].

У ході дослідження теоретико-методологічних засад децентралізації встановлено, що сучасна модель місцевого самоврядування ґрунтується на принципах субсидіарності, фінансової автономії, відкритості управління та орієнтації на потреби територіальної громади. Доведено, що децентралізація є не лише адміністративною реформою, а комплексним процесом трансформації системи взаємовідносин між державою та громадою, у межах якого місцеве самоврядування поступово перетворюється на ключовий інструмент забезпечення сталого розвитку територій.

У процесі аналізу нормативно-правового забезпечення реформи децентралізації визначено, що в Україні сформовано достатньо цілісну законодавчу базу для функціонування системи місцевого самоврядування. Встановлено, що важливу роль у реформуванні системи управління відіграли Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади, зміни до бюджетного й податкового законодавства, а також механізми фінансової децентралізації. Разом із тим сучасні умови воєнного правового механізму управління територіальною громадою та адаптації системи місцевого самоврядування до кризових викликів.

Дослідження зарубіжного досвіду місцевого самоврядування дозволило встановити, що найбільш ефективними напрямками розвитку муніципального управління є цифровізація публічних послуг, розвиток електронної демократії, активне використання механізмів проєктного менеджменту та формування відкритих багатофункціональних громадських просторів. Визначено, що практики Польщі, Естонії, Великої Британії та скандинавських країн можуть бути частково адаптовані до умов функціонування Світловодської міської територіальної громади. Особливий інтерес для українських громад становить досвід Естонії у сфері цифровізації публічних послуг та досвід Великої Британії щодо впровадження сервісно орієнтованих моделей публічного управління.

У результаті аналізу діяльності Світловодської міської територіальної громади та КЗ «Міський Палац культури» встановлено, що система місцевого управління загалом демонструє достатній рівень організаційної стійкості та адаптивності до сучасних соціально-економічних і безпекових викликів. Визначено, що Палац культури виступає важливим елементом гуманітарної інфраструктури громади та виконує не лише культурно-просвітницькі, а й соціально-комунікаційні, інтеграційні та психологічні функції.

Проведене дослідження підтвердило, що в умовах воєнного стану роль закладів культури суттєво трансформувалася. КЗ «Міський Палац культури» забезпечував підтримку громадської активності, організацію благодійних та патріотичних заходів, роботу з внутрішньо переміщеними особами, а також виконував функції безпекового простору через функціонування цивільного укриття. Це свідчить про розширення ролі гуманітарної сфери у забезпеченні соціальної стійкості територіальної громади [5; 25].

У ході оцінки фінансової спроможності Світловодської МТГ встановлено, що громада зберігає відносну стабільність бюджетної системи навіть в умовах воєнного стану. Основним джерелом доходів місцевого бюджету залишається податок на доходи фізичних осіб, який забезпечує фінансування більшості соціально-гуманітарних програм. Водночас визначено, що гуманітарна сфера

продовжує функціонувати в умовах обмеженого фінансування, недостатнього рівня капітальних видатків та високої залежності від бюджетних ресурсів. Проведений аналіз дозволив виявити основні проблеми, що впливають на ефективність місцевого управління гуманітарною сферою Світловодської громади, серед яких:

- недостатній рівень цифровізації управлінських процесів;
- обмеженість фінансових ресурсів розвитку;
- потреба у модернізації матеріально-технічної бази;
- дефіцит фахівців у сфері цифрових комунікацій та проєктного менеджменту;
- висока залежність закладів культури від бюджетного фінансування.

Разом із тим дослідження підтвердило наявність значного потенціалу для подальшого розвитку системи місцевого управління громади. У процесі роботи обґрунтовано доцільність модернізації управлінських механізмів шляхом активізації громадської участі, цифрової трансформації, інструментів електронної комунікації [27; 31; 50].

Виклики модернізації дослідження лекція діяльність КЗ «Міський Палац культури» та гуманітарної сфери Світловодської міської територіальної громади. Зокрема, обґрунтовано необхідність:

- розвитку цифрових сервісів та електронної демократії;
- впровадження CRM-систем і онлайн-платформ комунікації з населенням;
- активізації грантової та проєктної діяльності;
- створення системи координації фандрейзингової діяльності;
- розвитку партнерства між органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями та міжнародними фондами;
- модернізації закладів культури як багатофункціональних громадських просторів.

У роботі також запропоновано концепцію створення цифрового культурного простору «SMART-МПК», яка передбачає поетапне впровадження сучасних цифрових інструментів у діяльність закладу культури та розвиток електронної взаємодії між громадою, органами місцевого самоврядування і гуманітарною сферою [36; 47]. Реалізація запропонованої концепції дозволить підвищити доступність культурних послуг, покращити рівень громадської комунікації та сприятиме формуванню сучасного цифрового середовища територіальної громади.

Таким чином, результати проведеного дослідження підтверджують, що удосконалення інноваційних інструментів публічного управління на рівні громади є важливою умовою підвищення результативності діяльності органів місцевого самоврядування та комунальних установ. Використання цифрових сервісів для електронної комунікації між громадою та органами місцевого самоврядування сприятиме розвитку Світловодської міської територіальної громади, підвищенню якості публічних послуг та формуванню сучасної сервісно орієнтованої моделі публічного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: Конституція України
2. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»
3. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 05.02.2015 № 157-VIII. URL: Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад»
4. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. URL: Закон України «Про засади державної регіональної політики»
5. Про культуру : Закон України від 14.12.2010 № 2778-VI. URL: Закон України «Про культуру»
6. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: Бюджетний кодекс України
7. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: Податковий кодекс України
8. Про затвердження Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 № 333-р. URL: Концепція реформування місцевого самоврядування
9. Європейська хартія місцевого самоврядування від 15.10.1985. URL: Європейська хартія місцевого самоврядування
10. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: Закон України «Про правовий режим воєнного стану»
11. Авер'янов В. Б. Публічна адміністрація: теорія та практика. Київ : Юрінком Інтер, 2018. 432 с.
12. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень : проблеми теорії, методології, практики. Київ : Вид-во НАДУ, 2017. 328 с.
13. Бориславська О. М. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України. Київ : Софія-А, 2019. 128 с.
14. Дробот І. О. Гарантування місцевого самоврядування в Україні: теоретико-методологічний аспект : монографія. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2018. 312 с.
15. Куйбіда В. С. Місцеве самоврядування в Україні : підручник. Київ : НАДУ, 2020. 644 с.
16. Оболенський О. Ю. Публічне управління та державна служба : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2019. 344 с.

навчальної літератури, 2019. 520 с.

18. Мельник А. Ф. Державне управління : підручник. Київ Знання, 2018. 582 с.
19. Нижник Н. Р. Система державного управління в Україні. Київ : УАДУ, 2017. 398 с.
20. Територіальна організація влади в Україні: теоретико-методологічні основи реформування / за ред. Ю. В. Ковбасюка. Київ : НАДУ, 2018. 256 с.
21. Децентралізація в Україні: законодавчі новації та суспільні очікування / за ред. О. Власенка. Київ : Інститут громадянського суспільства, 2020. 96 с.
22. Публічне управління в умовах децентралізації : колективна монографія / за ред. В. С. Куйбіди. Київ : НАДУ, 2021. 412 с.
23. Державне управління в умовах реформування місцевого самоврядування : монографія / за ред. В. Д. Бакуменка. Київ : НАДУ, 2020. 387 с.
24. Децентралізація влади в Україні: оцінювання результатів формування та розвитку самодостатніх громад : монографія / за ред. В. С. Кравціва. Львів : ІРД НАН України, 2019. 353 с.
25. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні : колективна монографія. Київ : РІДНА МОВА, 2019. 744 с.
26. Публічне управління та адміністрування : навчальний посібник / за ред. І. І. Петрової. Київ : Центр навчальної літератури, 2021. 336 с.
27. Електронне урядування та електронна демократія : навчальний посібник / за ред. А. І. Семенченка. Київ : ФОП Москаленко, 2020. 264 с.
28. Цифрова трансформація місцевого самоврядування в Україні : аналітична доповідь. Київ : НІСД, 2021. 64 с.
29. Фінансова децентралізація в Україні : збірник матеріалів. Київ : Мінрегіон України, 2020. 148 с.
30. Управління розвитком територіальних громад : навчальний посібник / за ред. В. М. Вакуленка. Київ : КНЕУ, 2020. 432 с.
31. Грантовий менеджмент у публічному управлінні : навчально-методичний посібник. Київ : НАДУ, 2021. 186 с.
32. Проєктний менеджмент у діяльності органів місцевого самоврядування : практичний посібник. Київ : Асоціація міст України, 2021. 112 с.
33. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління територіальними громадами. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 4. С. 45–52.
34. Офіційний сайт Світловодська міська територіальна громада

35. Офіційний міський інформаційний портал Світловодськ.com.ua
36. Сторінка КЗ «Міський Палац культури» у Facebook.
37. Сторінка директора КЗ «Міський Палац культури» у Facebook.
38. Децентралізація в Україні. Офіційний портал. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: Міністерство розвитку громад та територій України
39. Асоціація міст України.
40. House of Europe.
41. U-LEAD with Europe.
42. Український культурний фонд.
43. Державна служба статистики України.
44. Open Budget. Бюджети громад.
45. Міністерство фінансів України.
46. Портал «Дія. Цифрова держава».
47. Електронне урядування в Україні: ефективність та перспективи розвитку. Публічне управління та адміністрування. 2022. № 2. С. 88–95.
48. Розвиток громад в умовах воєнного стану : аналітична доповідь. Київ : НІСД, 2023. 74 с.
49. Цифровізація публічного управління в територіальних громадах України. Економіка та держава. 2023. № 5. С. 112–118.
50. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars-2022-2025-eng.pdf>
51. Сковчиляс-Павлів О. Тенденції децентралізації в публічному управлінні: сучасний стан та перспективи розвитку. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2024. № 41. С. 321–329.
52. Public Administration in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration. SIGMA Monitoring Reports. 2024. URL: https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine_27a46a58/078d08d4-en.pdf
53. Стратегічне планування та проєктний менеджмент у системі місцевого самоврядування України. Premier Science Journal. 2025. URL: <https://premierscience.com/pjs-25-1379/>
54. Назаренко О., Бази́ка С., Штир'юв О. Управління змінами як антикризовий компонент розвитку публічного управління. *Public Administration and Regional Development*. 2024.
55. Ляшенко Л. О. Сертифікат про підвищення кваліфікації «Застосування соціальних мереж у діяльності закладів культури». Національна академія керівних кадрів культури і мистецтв, 2024.
56. Ляшенко Л. О. Сертифікат підвищення кваліфікації «Військовий облік на підприємствах. Стандарт». Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, 2025.

Концепція створення цифрового культурного простору «SMART-МПК» Світловодської МТГ

1. Загальна характеристика концепції

Концепція створення цифрового культурного простору «SMART-МПК» розроблена з метою модернізації гуманітарної сфери Світловодської МТГ з метою підвищення якості життя громадян та цифровізації сфери культури КЗ «Міський Палац культури».

Основною метою концепції є:

- підвищення доступності культурних послуг;
- покращення комунікації між закладом культури та мешканцями громади;
- розвиток електронної демократії у гуманітарній сфері;
- формування сучасного цифрового культурного середовища громади;
- залучення молоді до громадської та культурної діяльності.

Концепція базується на принципах:

- доступності;
- відкритості;
- цифровізації;
- інноваційності;
- соціальної інтеграції;
- фінансової доцільності.

Таблиця А.1

2. Основні складові цифрового культурного простору «SMART-МПК»

Компонент	Зміст
Електронна комунікація	Facebook, Telegram, Viber, онлайн-афіші

Онлайн-сервіси	Електронний запис до гуртків, онлайн-реєстрація
Цифровий архів	Фото-, відеоархів культурної спадщини громади
Digital Hub	Молодіжний цифровий простір
Онлайн-заходи	Трансляції концертів, онлайн-майстер-класи
Зворотний зв'язок	Електронні опитування та консультації

Таблиця А.2

3. Основні цифрові інструменти реалізації концепції

<i>Інструмент</i>	<i>Призначення</i>	<i>Орієнтовна вартість</i>
Facebook-сторінка	Інформування громади	Безкоштовно
Google Forms	Онлайн-запис у гуртки	Безкоштовно
Google Calendar	Календар подій	Безкоштовно
Telegram/Viber	Сповідження населення	Безкоштовно
Canva	Створення афіш	Безкоштовно
YouTube	Онлайн-трансляції	Безкоштовно
QR-коди	Швидкий доступ до сервісів	Мінімальні витрати

Таблиця А.3

4. Етапи реалізації концепції

<i>Етап</i>	<i>Основні заходи</i>	<i>Термін реалізації</i>
I етап	Створення цифрових каналів комунікації	1–3 місяці

II етап	Впровадження онлайн-запису та електронних сервісів	3–6 місяців
III етап	Формування цифрового архіву громади	6–12 місяців
IV етап	Створення молодіжного Digital Hub	До 1 року

5. Очікувані результати впровадження концепції

У результаті реалізації концепції «SMART-МПК» очікується:

- підвищення доступності культурних послуг;
- покращення інформування населення;
- збільшення залученості молоді до культурного життя громади;
- підвищення рівня цифрової грамотності працівників;
- формування сучасного цифрового іміджу громади;
- покращення взаємодії між органами місцевого самоврядування та населенням;
- створення умов для розвитку електронної демократії у гуманітарній сфері.

6. Потенційні джерела фінансування

Фінансування реалізації концепції може здійснюватися за рахунок:

- коштів місцевого бюджету;
- грантових програм;
- міжнародної технічної допомоги;
- партнерських проєктів;
- благодійних внесків;
- спонсорської підтримки.

7. Схема функціонування цифрового культурного простору «SMART-МПК»

Рисунок А.1



Рисунок Б.1 – Стратегічна модель функціонування цифрового культурного простору «SMART-МПК»



Таблиця В.1

Етапи та терміни впровадження цифрових інструментів у культурну сферу Світловодської ТГ

<i>Етап</i>	<i>Зміст заходів</i>	<i>Термін реалізації</i>	<i>Очікуваний результат</i>
I	Створення цифрових каналів комунікації - Розробка та запуск муніципального чат-бота «Світловодськ Культурний». - Інтеграція афіші МПК у месенджери (Telegram, Viber).	1–3 міс.	Налагодження оперативного інформування мешканців, залучення першої хвилі молодіжної аудиторії.
II	Онлайн-сервіси та зворотний зв'язок - Впровадження модулів е-демократії (онлайн-опитування, партисипативне планування). - Запуск системи е-реєстрації до гуртків та купівлі квитків.	3–6 міс.	Забезпечення прозорого фідбеку від громади, автоматизація адміністративних процесів закладу.
III	Цифровий архів та віртуалізація - Оцифрування культурної спадщини району. - Створення «віртуальної сцени» та запуск YouTube-каналу для трансляцій виступів.	6–12 міс.	Збереження культурного капіталу Світловодщини, забезпечення доступу до заходів для ВПО та емігрантів.
IV	Формування цілісного Digital Hub Інтеграція всіх інструментів у єдину CRM-систему управління для працівників культури ОМС.	до 1 року	Перехід до повноцінної сервісної моделі управління культурною сферою громади.

Джерело: розроблено автором.

ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1

Матриця диверсифікації джерел фінансування культурної сфери Світловодської ТГ

<i>Джерело фінансування</i>	<i>Напрямок використання коштів</i>	<i>Ключові цілі та проєкти</i>
Місцевий бюджет	Базове фінансування	Оплата праці працівників КЗ «МПК», покриття витрат на комунальні послуги та енергоносії, утримання будівлі.
House of Europe	Культурні проєкти	Стипендії для менеджерів культури, програми професійного обміну, фінансування локальних арт-ініціатив.
U-LEAD з Європою	Цифровізація	Експертна підтримка та гранти на закупівлю обладнання для цифровізації муніципальних послуг та створення чат-ботів.
Український культурний фонд (УКФ)	Культурні ініціативи	Фінансування масштабних фестивалів, створення інклюзивного простору та оцифрування культурної спадщини Світловодщини.
Партнерські проєкти (міжнародні фонди)	Розвиток громади	Облаштування молодіжного коворкінгу, створення безпечного простору в укритті та програми інтеграції ВПО.

Джерело: розроблено автором на основі аналізу грантових програм House of Europe, Українського культурного фонду та програм місцевого розвитку.

ЗГОДА здобувача(чки) освіти Державного університету економіки і технологій
про перевірку кваліфікаційної роботи на прояви академічного плагіату
та розміщення в Репозитарії ДУЕТ

Я, **Іоненко Юлія Вікторівна**, підтримую політику Державного університету економіки і технологій з академічної доброчесності і відкритого доступу. Стверджую, що кваліфікаційна бакалаврська робота «Вплив децентралізації на підвищення ефективності місцевого управління» виконана самостійно та не містить академічного плагіату. Я не надавав(ла) і не одержував(ла) недозволену допомогу під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають покликання на відповідне джерело.

Із чинним Положенням про запобігання та виявлення академічного плагіату в роботах здобувачів вищої освіти Державного університету економіки і технологій ознайомлений(а). Чітко усвідомлюю, що в разі виявлення у кваліфікаційній роботі порушення норм академічної доброчесності робота не допускається до захисту або оцінюється незадовільно.

Також я поінформований(на), що відповідно до пункту 5.8 «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій» згадана робота буде розміщена в Електронному архіві Університету (Репозитарії ДУЕТ) та ознайомлений(на) з умовами такого розміщення.

15.06.2026

