

УДК 338.27

Майстренко Ю.В.,  
канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту та маркетингу,  
Київський університет ринкових відносин

## ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ СФЕРИ КУЛЬТУРИ ЯК ОСНОВА ТЕРИТОРІАЛЬНОГО БРЕНДИНГУ

**Постановка проблеми.** Головною складовою у розбудові нашої країни є комплексний розвиток територій, спрямований на стабільне забезпечення збалансованої модернізації економіки та якості життя населення. Тривале домінування в економіці нашої держави принципу пріоритетності матеріального виробництва призвело до занепаду важливої ланки – сфери культури, особливо на найнижчому базовому рівні – в селах, селищах та малих містах, де місцева влада не спроможна активізувати економічну діяльність і забезпечити сприятливе середовище для розв'язання актуальних проблем духовно-морального та художньо-естетичного спрямування. Вочевидь, пріоритетним напрямом виступає освіта, охорона здоров'я, соціальний захист і соціальне забезпечення, в той час як спостерігається негативна тенденція до втрати населенням культурних орієнтирів. В таких умовах культура поступово втрачає функції соціальної регуляції, консолідації суспільства й пізнавально-творчої і духовної самореалізації людини.

На сучасному етапі Україна неухильно спрямовує свої зусилля на запровадження реформ з децентралізації влади, що передбачає реформування органів місцевого самоврядування та передачу владних повноважень на нижчі рівні державної ієрархії. Реформування територіальної організації влади окреслює докорінні зміни в діяльності місцевого самоврядування, що забезпечить сприятливі умови для вирішення потреб в громаді та можливості соціально-економічного і фінансового розвитку усіх територій шляхом раціонального використання їхнього потенціалу. Проте, реформи, пов'язані з децентралізацією, є певним викликом для багатьох закладів культури, які мають окреслити шляхи свого подальшого існування.

Враховуючи дані аспекти, постало питання щодо ролі культури та впровадження нових підходів до управління нею. Для вирішення цієї актуальної проблеми необхідно окреслити можливі варіанти подальшого розвитку та визначити заходи адаптації закладів культури до сучасних умов трансформування економіки і суспільства, сформулювати стратегічні напрями модернізації діяльності та прогнозування попиту на культурно-мистецькі, інформаційні й дозвілєві послуги.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значущість проблематики, розвитку та пошуку інноваційних моделей управління сферою культури в умовах територіальних реформ перебувають у полі зору вітчизняних та зарубіжних фахівців різних напрямів науки та практики, зокрема фахівців у галузі як державного управління та місцевого самоврядування, так і економіки. В українській науковій думці основну увагу проблемам правового, фінансового, кадрового та організаційного забезпечення в сфері культури приділили такі вчені: О. Г. Булавка [1], О. І. Драган [2], Т. П. Кальна-Дубінюк [3], В. С. Куйбіда [4], М. Й. Малік [5], Я. М. Мартинишин [6], О. І. Соскін [7]. Досвід побудови моделей управління на місцевому рівні міститься у дослідженнях зарубіжних вчених, серед яких А. Гірд (A. Girard, 1983) [8], Л. Діамонд (L. Diamond, 2004) [9], Р. Езкура (R. Ezcurra, 2011) [10], С. Робінс (S. Robbins, 2002) [11].

На даному етапі проведення реформи наукові праці вищезазначених вчених, безперечно, важливі. На їх основі можливі подальші дослідження розвитку управління сферою культури в контексті територіальних реформ. Водночас, систематизація наукового доробку з досліджуваної проблематики дозволяє стверджувати, що особливої уваги потребують питання аналізу змін та тенденцій розвитку сфери культури як невід'ємної складової сучасного соціуму та держави.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є розробка теоретичних, методологічних положень і практичних рекомендацій щодо трансформації організаційно-економічної моделі управління сфери культури в контексті територіального розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розвиток процесів глобалізації та формування в Україні соціально-орієнтованої економіки вимагають зрушень в організаційно-економічному управлінні сфери культури, адаптованого до ринкових умов. Існуюча мережа державних і комунальних закладів культури створювалась, переважно, в радянський період на основі дійсних в той час вимог до будівель, обладнання, чисельності персоналу, з урахуванням системи розселення і минулих планів розвитку територій. Нинішній стан мережі закладів культури характеризується занедбаністю (значна їх кількість потребує капітального ремонту або перебуває в аварійному стані). В результаті, все активніше проявляється деградація сфери культури, що, в свою чергу, зумовлює погіршення

трудового потенціалу, негативно впливає на економічний стан виробничої сфери та якість життя населення.

Сьогодні, як ніколи, важливо забезпечити культурі як на загальнодержавному, так і на регіональному та місцевому рівні гідне місце у суспільному сприйнятті, рівний доступ до культурних послуг, збереження мережі закладів культури. Провідна роль в даному напрямі належить децентралізації, що, передусім, передбачає посилення роботи місцевих органів влади, які здатні налагодити механізм вияву суспільної ідентичності, активізувати й інтегрувати місцеву громаду, що дозволить їм мобілізувати свої ресурси та враховувати інтереси економічного та культурного розвитку своєї території. Завдяки реформі в роботу включається те, що є найбільш цінним капіталом будь-якої держави, – інтереси людей, а завдання держави на даному етапі реформи, зокрема Міністерства культури України, – навчити людей на місцях працювати в нових умовах. В. Гройсман наголошує, що децентралізація є одним з найважливіших елементів розвитку демократії та ефективним інструментом регулювання економіки, а держава, віддаючи повноваження місцевим органам управління, не втрачає свого центрального значення, а навпаки, отримує можливості вибудовування більш стрункого й ефективного організму соціального управління [12].

В Україні процес децентралізації розпочався у 1990 році з прийняттям Закону «Про місцеві Ради народних депутатів Української РСР та місцеве самоврядування». 15 липня 1997 року Україна ратифікувала Всесвітню декларацію місцевого самоврядування – Європейську Хартію місцевого самоврядування, метою якої є розмежування повноважень в системі органів місцевого самоврядування [13]. Першочерговим кроком на шляху реформи місцевого самоврядування стало завдання щодо фінансової децентралізації, яка розпочалася із прийняттям Бюджетного і Податкового Кодексів України, але не забезпечила місцеве самоврядування достатніми фінансовими ресурсами. У 2015 році із внесенням змін до Закону України «Про місцеве самоврядування» та прийняттям Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», а також набуття територіальними громадами статусу юридичних осіб, визначено нове бачення права комунальної власності. Відтепер, відповідно до пункту 3 частини 2 статті 8 Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», утримання та організація роботи будинків культури, клубів, музеїв, бібліотек, музичних шкіл або шкіл мистецтв, інших закладів комунальної власності переходить у власність ОТГ за правонаступництвом.

У процесі організації діяльності закладів культури в ОТГ необхідно дотримуватись узгоджень законодавства, де передбачено, що «якість та доступність публічних послуг, що надаються в об'єднаній територіальній громаді, не можуть бути нижчими, ніж до об'єднання», проте сьогодні законодавством у сфері культури не прописано повноваження ОТГ стосовно управління бібліотеками. При формуванні нової мережі закладів культури в ОТГ важливо враховувати Постанову Кабінету Міністрів України від 12 листопада 1998 р. № 1775 «Про нормативи забезпечення клубними закладами», Постанову Кабінету Міністрів України «Мінімальні соціальні нормативи забезпечення населення публічними бібліотеками в Україні» від 30 травня 1997 р. № 510 та Положення про Музейний фонд України, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 20 липня 2000 р. № 1147 (зі змінами, внесеними постановою КМУ від 03.11.2010 р. № 1007). Разом з тим, всі рішення ОТГ повинні базуватись виключно в інтересах громади, підтримці діяльності закладів культури та популяризації об'єктів культурної спадщини.

Законодавча база створила нові правові умови для ОТГ, також розроблено модель фінансового забезпечення місцевих бюджетів, які отримали бюджетну автономію та фінансову незалежність. Всі ОТГ вийшли на прямі міжбюджетні відносини з Державним казначейством. Відповідно до Закону України «Про Державний бюджет України на 2018 рік», місцевим бюджетам визначено обсяги міжбюджетних трансфертів (обсяг трансфертів на 2018 рік складає 260,3 млрд грн, в тому числі по загальному фонду – 256,4 млрд грн, по спеціальному фонду – 3,9 млрд грн). Найбільшу питому вагу в складі трансфертів загального фонду займають субвенції:

- на здійснення державних програм соціального значення (116,6 млрд грн, 44,8% в загальному обсязі);
- медична (60,4 млрд грн, 23,2%);
- освітня (52,4 млрд грн, 20,1%).

За результатами горизонтального вирівнювання податкоспроможності місцевих бюджетів базова дотація визначена в сумі 8,2 млрд грн, реверсна – 5,4 млрд грн, проти відповідно 5,9 млрд грн та 3,9 млрд грн у 2017 році [14]. Місцеві органи влади ще не мають фінансових можливостей для фінансування всієї соціально-культурної сфери, не викликає сумніву, що левову частку у структурі трансфертів займають субвенції з соціального захисту, медична та освітня субвенції, в той час сфера культури виявляється найбільш уразливою.

Враховуючи зазначене, з метою уникнення краху в сфері культури, необхідно невідкладно вжити заходів з адаптації і розвитку закладів культури в умовах ОТГ, з урахуванням їх інноваційної актуалізації. Пропонується створення на базі сільського клубу, бібліотеки та музею єдиного культурно-дозвіллевого центру, спектр діяльності якого має бути спрямований на створення якісного культурного

дозвілля для мешканців громади, розвитку їх творчого потенціалу та просування бренду громади. В інноваційному закладі культури бібліотеки поступово перейдуть від роботи у форматі «книгосховища» до формату «кворкінг-бібліотеки», яка буде насичена інноваційно-інформаційними технологіями та стане справжнім осередком інтелектуального та розвиваючого дозвілля. А музеї, які наразі виконують функцію зберігання експонатів та проведення виставок, зможуть облаштувати арт-простори чи мистецькі лабораторії, щоб транслювати культуру, викликати людей на діалог, піднімати важливі питання історичних подій.

Культурно-дозвіллевий центр – це прекрасна альтернатива стандартному закладу культури і тим заходам, які зазвичай пропонують. Ефективне планування й управління у майбутньому дасть синергетичний ефект і дохід, який перетворить заклади культури з дотаційних на суб'єкти, які зможуть забезпечувати себе самостійно. Забезпечення ефективності управління фінансовими ресурсами у сфері культури суттєво ускладнене, адже у нормативно-правових актах, концепціях, програмах щодо ОТГ питання фінансування культури згадані в загальному контексті. Здійснення фінансової підтримки сфери культури з використанням системи дотацій вирівнювання є, по-перше, обтяжливим для бюджету, по-друге, неефективним для розвитку культурного середовища в ОТГ.

Децентралізація засад управління сферою культури, яка відбулась в багатьох розвинених країнах світу, свідчить про розвиток партнерського діалогу в трикутнику: «держава – бізнес – громада». Високорозвинені країни світу зуміли досягти високого рівня в частині альтернативних джерел фінансування завдяки прискореному інвестуванню своєї економіки. Для активізації інвестиційної привабливості сфери культури в ОТГ необхідно на державному і місцевому рівні реалізувати низку заходів у законодавчій (формування стабільної нормативно-правової бази для залучення інвестицій і забезпечення прав інвесторів), економічній (розробка стратегії інвестиційно-інноваційного розвитку сфери культури кожної ОТГ, в якій необхідно створювати чіткі і реалістичні завдання, цілі, структурований план, реальні результати, показники виконання та часові рамки) та інформаційній сфері (активізація інформаційного забезпечення для всіх діячів галузі культури, де вони могли б спілкуватись і обмінюватись досвідом, шляхом створення інформаційно-комунікаційної платформи з забезпеченням зворотного зв'язку). Зазначене сприятиме активізації громади та стимулюватиме місцеві органи влади до залучення альтернативних джерел фінансування та підвищенню іміджу територій.

Сільська територія та маленькі містечка – цікава аудиторія, простір, у більшості – унікальна історична та культурна спадщина. За оцінкою рівня комфорту та екологічних чинників, вони мають суттєві переваги над промисловими центрами. Це гарна платформа для створення бренду кожної ОТГ, яка зможе виділити свої переваги для туристичної привабливості. Проте, туристичний потенціал, який матеріалізований у геоприморних і культурологічних складових, сам по собі не є фактором розвитку територій, якщо його ефективно не долучити в систему економічних відносин. Інноваційним вирішенням цієї проблеми І. Г. Костишко вважає створення туристичних кластерів, які характеризує як сконцентровану на певній території групу взаємопов'язаних з нею галузей (транспорту, зв'язку, охорони здоров'я тощо), які взаємодіють і взаємодоповнюють один одного при створенні комплексного туристичного продукту території [15].

Формування туристично-рекреаційного кластера в умовах ОТГ призведе до створення та просування бренду кожної території з зазначенням показників життя населення, наявних ресурсів та рекреаційних можливостей. Сучасна ОТГ для просування бренду своєї території повинна мати у своєму арсеналі різні інструменти комунікації (створення мобільного додатку, QR-кодування, активне використання соціальних платформ (Social Media Marketing (SMM)) як інструменту інтернет-маркетингу.

Сучасні суспільно-економічні трансформації, розвиток інформаційних технологій, потребують відповідних змін у кадровому забезпеченні сфери культури. Спеціалісти нового типу повинні володіти програмними підходами до планування своєї діяльності, вміти розробляти концепції, програми, прогнозувати результати культурного процесу та бути компетентними у сфері менеджменту, маркетингу, фандрейзингу, що стануть стержнем у розробці стратегій розвитку закладів культури. Наразі у всіх новостворених ОТГ серйозною проблемою є відсутність кваліфікованих кадрів – високопрофесійних управлінців, менеджерів культури, здатних змінювати стратегію професійної діяльності, відповідаючи на виклики часу. Вирішення цієї проблеми, на нашу думку, лежить в площині системи управління сферою культури, яка в селах та маленьких містечках склалась ще в 20-30 роках минулого століття. За цей час кардинально змінилася і економічна, і демографічна ситуація. В умовах ОТГ виникає необхідність прогнозування кількості менеджерів культури за допомогою побудови економіко-математичної моделі, яка виражає кореляційний зв'язок між чисельністю жителів ОТГ і кількістю творчих працівників при умові створення культурно-дозвіллевого центру (табл. 1).

Моделю залежності кількості творчих працівників від кількості населення представлено у такому вигляді:

$$Y=2,59+1,62X; (R=0,82), \quad (1)$$

де  $Y$  – результативний показник моделі (чисельність творчого персоналу, осіб);  
 $X$  – факторний показник моделі (чисельність жителів села, тис. осіб);  
 $R$  – коефіцієнт кореляції.

Таблиця 1

**Прогноз потреби у творчих фахівцях для закладів культури  
в умовах ОТГ, штатних одиниць**

| Творчі фахівці                                  | Число жителів села (X), тисяч |      |      |      |      |      |      |
|---|-------------------------------|------|------|------|------|------|------|
|   | 200                           | 500  | 1000 | 1500 | 2000 | 2500 | 3000 |
| Директор центру                                 | 1                             | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    |
| Менеджер вільного часу                          | –                             | 0,75 | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    |
| Менеджер народних ремесел                       | –                             | 0,75 | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    |
| Працівник музею                                 | –                             | –    | 0,5  | 0,5  | 1    | 1    | 1    |
| Соціальний педагог                              | –                             | –    | 0,25 | 0,5  | 0,5  | 0,75 | 1    |
| Спортивний тренер                               | –                             | –    | 0,25 | 0,5  | 0,5  | 0,75 | 1    |
| Науковий співробітник (бібліотекар-консультант) | 1                             | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    |
| Всього (У)                                      | 2                             | 3,5  | 5    | 5,5  | 6    | 6,5  | 7    |

*Джерело: складено автором на основі експертних оцінок*

Розрахунок моделі здійснюється на основі комп'ютерних засобів і програми Excel. За результатами здійсненого математичного моделювання доведено, що при збільшенні чисельності жителів села на 1 тис. осіб кількість творчого персоналу у середньому зростає на 1,62 штатних одиниць. Визначений коефіцієнт кореляції свідчить про сильний рівень щільності зв'язку між чисельністю жителів і творчих працівників. Обчислена модель оцінюється за допомогою критерія Фішера, що підтверджує високий рівень достовірності для використання в практичних цілях.

Підводячи підсумки, зазначимо, що політика у сфері культури ОТГ містить як переваги, так і недоліки. На основі аналізу статистичних даних, думки старост громад і населення, дослідження соціально-економічного стану населених пунктів, що входять до ОТГ, проведено SWOT-аналіз (табл. 2). На основі SWOT-аналізу можна здійснити ідентифікацію проблем, вибрати пріоритетні напрями розвитку сфери культури в ОТГ та визначити перспективи підвищення іміджу території.

Таблиця 2

**SWOT-аналіз соціально-економічного стану ОТГ**

| <b>Сильні сторони</b>  | <b>Можливості</b>   |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>Нові можливості для розвитку тих об'єктів, які дійсно потрібні даному населенню.</li> <li>Культурна спадщина (народні традиції, звичаї, ремесла).</li> <li>Удосконалення діяльності закладів культури з урахуванням регіональної специфіки.</li> <li>Посилення ролі регіонів.</li> <li>Диверсифікація обслуговування, що ґрунтується на врахуванні індивідуальних здібностей, схильностей, потреб та інтересів громади.</li> <li>Людський ресурс.</li> <li>Інвестиційна привабливість.</li> <li>Розвинені особисті селянські господарства, географія, що цікаво для туризму.</li> <li>Місцеве співтовариство має змогу краще контролювати владу.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>Включення компоненту культури до основоположних нормативно-правових актів.</li> <li>Вдосконалення управління державними видатками у сфері культури.</li> <li>Сприяння міжкультурної комунікації між державою, бізнесом і громадою, співпраця з комерційними структурами (участь у інвестиційних проектах).</li> <li>Впровадження державних стандартів якості надання послуг.</li> <li>Модернізація культурних інституцій, збільшення високоякісних послуг, всебічний розвиток територій, туристичного потенціалу (розміщення санітарно-культурних закладів), покращення умов життя.</li> <li>Збереження культурної самобутності та національної ідентичності.</li> <li>Розвиток творчої ініціативи та соціальної активності населення, зростання соціальної згуртованості в громадах.</li> </ol> |
| <b>Слабкі сторони</b>  | <b>Загрози</b>  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>Несистематизоване законодавство.</li> <li>Недостатнє фінансування.</li> <li>Інертність та пасивність щодо залучення додаткових коштів.</li> <li>Невідповідність матеріально-технічної бази сучасним вимогам.</li> <li>Слабкий кадровий потенціал.</li> <li>Низький рівень життя населення.</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>Втрата історико-культурної самобутності окремих територій через об'єднання без врахування етнокультурних чинників.</li> <li>Посилення сваволі чиновників та місцевих еліт через послаблення державного контролю.</li> <li>Активізація боротьби між політичними елітами.</li> <li>Уніфікація звичаїв, традицій та стилю життя.</li> <li>Посилення процесів розмивання духовної самобутності української культури через нерозуміння і небажання населення приймати зміни.</li> <li>Втрата національно-культурної ідентичності внаслідок масового тиражування зарубіжних зразків.</li> </ol>  |

*Джерело: проаналізовано та сформовано автором*

Для економічного та соціального зростання в умовах продовження запровадження політики децентралізації влади та проведення адміністративної реформи необхідно докласти всі зусилля, спираючись на цілу низку сильних сторін – інвестиційна привабливість, наявність природних ресурсів, національні традиції та автентичні промисли, екологічно чисті території та наявність трудових ресурсів, та зменшення впливу слабких сторін – недостатнього фінансування, створення сприятливого бізнес-клімату, відродження і популяризація культурної спадщини та підвищення рівня соціальної згуртованості в громаді, а також зменшити відтік працездатного населення за межі ОТГ та збільшити кількість нових робочих місць у креативному секторі галузі культури.

**Висновки з проведеного дослідження.** Подальший розвиток децентралізації сфери культури в ОТГ, на нашу думку, має бути пов'язаний зі зміною діючої парадигми управління цим процесом та переорієнтацією принципів культурної політики, базовим постулатом яких повинен стати принцип перманентної взаємодії між державними органами, бізнесом та громадськістю. З огляду на це, пріоритетними завданнями держави у сфері культури в умовах ОТГ мають бути:

- створення систематизованого законодавства;
- підвищення ефективності фінансування;
- оновлення професійних навичок та принципів діяльності кадрів;
- консолідація громади;
- підвищення економічного розвитку.

Такий підхід дозволить розкрити креативний та культурний потенціал всіх мешканців громади, створити можливості для самоокупності закладів культури, забезпечити нові робочі місця та підвищити якість життя населення до європейських стандартів.

Подальші наукові розвідки здійснюватимуться у напрямку дослідження щодо залучення додаткових джерел фінансування у розвиток сфери культури та підвищенню іміджу території ОТГ.

#### Бібліографічний список

1. Булавка О.Г. Місцеві бюджети – основа розвитку сільських територіальних громад. *Економіка АПК*. 2014. № 7. С. 127-132.
2. Драган О.І. Сучасний стан соціально-культурної сфери України. *Інтелект XXI*. 2016. № 2. С. 68-78.
3. Кальна-Дубінюк Т.П. Розвиток ринку послуг підприємств соціально-культурної сфери в Україні. *Вісник Академії праці і соціальних відносин*. 2014. № 1. С. 46-51.
4. Куйбіда В.С., Возний С.О. Сутність та методи взаємовідносин органів місцевого самоврядування з органами державної виконавчої влади щодо формування дієздатності територіальних громад. *Державне будівництво: електрон. наук. фах. вид.* 2016. № 1. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2016-1/doc/2/01.pdf> (дата звернення: 05.05.2018).
5. Малік М.Й. та ін. Стратегічні напрями сталого розвитку сільських територій на період до 2020 року / за ред. Ю.О. Лупенка, О.Г. Булавки. Київ, 2013. 74 с.
6. Мартинишин Я.М. Системний підхід в управлінні корпораціями у сфері культури. *Економіка і менеджмент культури*. 2015. № 1. С. 29-39.
7. Соскін О.І. Формування інституціональної основи економічної моделі України. *Галицький економічний вісник*. 2010. № 2(27). С. 53-60.
8. Girard A. Cultural Development: Experiences and Policies. Paris: UNESCO, 1983. 189 p.
9. Diamond L. Why Decentralize Power in a Democracy? *Conference on Fiscal and Administrative Decentralization*. 2004. URL: <https://web.stanford.edu/~ldiamond/iraq.html> (дата звернення: 05.05.2018).
10. Ezcurra R., Rodrigue-Pose A. Decentralization of social protection expenditure and economic growth in the OECD. *The Journal of Federalism volume*. 2011. № 41(1). Pp. 146-157.
11. Robbins S.P., DeCenzo D.A. Podstawy zarządzania. *Nauka administracji*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. 2002. Pp. 235-236.
12. Гройсман В.Б. Процеси централізації та децентралізації в сучасному державному управлінні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. № 2(25). С. 26-37.
13. Європейська Хартія місцевого самоврядування: за станом на 16 листопада 2009 р. / Верховна рада України. URL: [http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/994_036) (дата звернення: 05.05.2018).
14. Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України: веб-сайт. URL: <http://www.minregion.gov.ua/> (дата звернення: 05.05.2018).
15. Костирко І.Г., Корчинська О.О. Кластерний підхід у розвитку сільського зеленого туризму. *Інноваційна економіка*. 2015. № 4. С. 159-163.

## References

1. Bulavka, O.H. (2014), "Local budgets are the basis for the development of rural communities", *Ekonomika APK*, no. 7, pp. 127-132.
2. Drahan, O.I. (2016), "The modern state of the socio-cultural sphere of Ukraine", *Intelekt XXI*, no. 2, pp. 68-78.
3. Kalna-Dubiniuk, T.P. (2014), "Development of the market of services of enterprises of social-cultural sphere in Ukraine", *Visnyk Akademii pratsi i sotsialnykh vidnosyn*, no. 1, pp. 46-51.
4. Kuibida, V.S. and Voznyi, S.O. (2016), "Essence and methods of relations of local self-government bodies with state executive authorities regarding the formation of the capacity of territorial communities", *Derzhavne budivnytstvo: elektron. nauk. fakh. vyd.*, no. 1, available at: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2016-1/doc/2/01.pdf> (access date May 05, 2018).
5. Malik, M.Y. et al. (2013), *Stratehichni napriamy staloho rozvytku silskykh terytorii na period do 2020 roku* [Strategic directions of sustainable development of rural territories for the period till 2020], Kyiv, Ukraine, 74 p.
6. Martynyshyn, Ya.M. (2015), "System approach in the management of corporations in the field of culture", *Ekonomika i menedzhment kultury*, no. 1, pp. 29-39.
7. Soskin, O.I. (2010), "Formation of the institutional basis of the economic model of Ukraine", *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, no. 2(27), pp. 53-60.
8. Girard, A. (1983), *Cultural Development: Experiences and Policies*. Paris: UNESCO, 189 p.
9. Diamond, L. (2004), *Why Decentralize Power in a Democracy?*, Baghdad: Iraq, available at: <https://web.stanford.edu/~ldiamond/iraq.html> (access date May 05, 2018).
10. Ezcurra, R. and Rodrigue-Pose, A. (2011), "Decentralization of social protection expenditure and economic growth in the OECD", *The Journal of Federalism volume*, no. 41 (1), pp. 146-157.
11. Robbins, S.P. and Decenzo, D.A. (2002), "Podstawy zarzadzania", *Nauka administracji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, Poland, pp. 235-236.
12. Hroisman, V.B. (2015), "Processes of centralization and decentralization in modern state management", *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, no. 2 (25), pp. 26-37.
13. Verkhovna Rada Ukrainy (2009), *Yevropeiska Khartiia mistsevoho samovriaduvannia* [European Charter of Local Self-Government], available at: [http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/994_036) (access date May 05, 2018).
14. *Ministerstvo rehionalnoho rozvytku, budivnytstva ta zhytlovo-komunalnoho hospodarstva Ukrainy* [Ministry of Regional Development, Construction and Housing and Communal Services of Ukraine], available at: <http://www.minregion.gov.ua/> (access date May 05, 2018).
15. Kostyrko, I.H. and Korchynska, O.O (2015), "Cluster approach in the development of rural green tourism", *Innovatsiina ekonomika*, no. 4, pp. 159-163.

#### Майстренко Ю.В. ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ СФЕРИ КУЛЬТУРИ ЯК ОСНОВА ТЕРИТОРІАЛЬНОГО БРЕНДИНГУ

**Мета.** Розробка теоретичних, методологічних положень і практичних рекомендацій щодо трансформації організаційно-економічної моделі управління сфери культури в контексті територіального розвитку.

**Методика дослідження.** Методологічною основою дослідження є системний підхід до вивчення економічних явищ та праці провідних вчених-економістів з питань управління сферою культури. За допомогою методів порівняльного аналізу й економічної діагностики виявлено особливості й тенденції розвитку галузі та стану закладів культури. Економіко-математичне моделювання було використано при прогнозуванні кількості творчих працівників в залежності від кількості населення. У ході дослідження застосовано метод експертних оцінок – під час виявлення впливу сильних і слабких сторін, можливостей та загроз для розвитку сфери культури. При розробці організаційно-економічної моделі управління сфери культури використано системно-структурний і функціональні підходи, а також спектр методів, притаманних теоретичному й емпіричному рівням наукового пізнання.

**Результати.** Узагальнено теоретичні підходи до управління сферою культури. Для оцінки фінансового стану закладів культури в ОТГ проаналізовано законодавчу базу та модель фінансового забезпечення місцевих бюджетів. Запропоновано на базі сільського клубу, бібліотеки та музею створити єдиний культурно-дозвіллевий центр, який в майбутньому зможе бути самоокупним. Визначено основні напрями розвитку в частині альтернативних джерел фінансування. Обґрунтовано діяльність формування туристично-рекреаційного кластера в умовах ОТГ, що призведе до створення та просування бренду кожної території, враховуючи її унікальну історичну та культурну спадщину. За допомогою побудови економіко-математичної моделі визначено щільність кореляційного зв'язку між чисельністю жителів ОТГ і кількістю творчих працівників при умові створення культурно-дозвіллевого центру в ОТГ. Проведено SWOT-аналіз, на основі якого здійснено ідентифікацію проблем та визначено напрями розвитку сфери культури в умовах ОТГ.

**Наукова новизна.** Застосовано системний підхід до побудови ефективної організаційно-економічної моделі управління сферою культури, у якому, на відміну від попередніх підходів щодо побудови цієї моделі, враховано специфіку методів та інструментів як суб'єктів управління державної вертикалі, так і внутрішніх

підсистем управління, що базуються на застосуванні кластерного підходу, показників активності населення та розвитку туристичної діяльності.

**Практична значущість.** Розроблено рекомендації щодо трансформації організаційно-економічної моделі управління сферою культури в умовах ОТГ, що дозволить підвищити ефективність діяльності закладів культури та туристичну привабливість територій.

**Ключові слова:** організаційно-економічна модель; управління; сфера культури; заклади культури; об'єднана територіальна громада; децентралізація; територіальний брендинг; туризм.

#### **Maistrenko Yu.V. TRANSFORMATION OF THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MODEL OF MANAGEMENT IN THE FIELD OF CULTURE AS A BASE OF TERRITORIAL BRANDING**

**Purpose.** Development of theoretical, methodological provisions and practical recommendations on transformation of the organizational and economic model of management in the field of culture in the context of territorial progress.

**Methodology of research.** Methodological base of the research are a systematic approach to researching of economic phenomena and researches of leading economists on management of the field of culture. The features and trends of development of the field of culture and status of establishments of culture are determined by the help of methods of comparative analysis and economic diagnostic. Economic and mathematical modeling is used in the process of forecasting of scope of employees in the field of culture according to scope of citizens. The method of expert assessments is used in the process of determining of strong and weak sides, opportunities and treatments to development of the field of culture. System-structural and functional approaches and plural of methods which are used on the theoretical and empirical levels of scientific cognition are used in the process of development of organizational and economic model of management in the field of culture.

**Findings.** Theoretical approaches to the management of the field of culture are generalized. Legal base and model of financial providing of local budgets are analyzed to estimate of financial status of establishments of culture in UTC. There is proposed to establish Union Cultural and Leisure Center on the base of village club, library and museum, to make UCLC self-sufficient in the future. Main orders of development of the alternative financial sources are defined. The activity on forming of tourist and recreational cluster in conditions of UTC is grounded. It is forecasted that this cluster will lead to creation and promotion of brands of each territories taking into account its unique historical and cultural inheritance. The density of correlation connection between a number of citizens of UTC and a number of employees in the field of culture in the circumstances of creation of UCLC is determined by the help of construction of the economic-mathematical model. The SWOT- analysis is carried-out. Problems are identified and orders of development of the field of culture in circumstances of UTC on the base of SWOT – analysis.

**Originality.** The systematic approach to construction of effective organizational and economic model of management in the field of culture is used. The features of methods and means as subjects of state vertical government, and also internal governmental subsystems which are based on the involving of cluster approach, of indicators of activities of citizens and of progress of touristic field are taken into account in the process of using of systematic approach to construction of effective organizational and economic model of management in the field of culture. It is necessary to stress that such way has never been used before.

**Practical value.** Recommendations on transformation of organizational and economic model of management in the field of culture in circumstances of UTC are carried out. These recommendations will permit to increase effectiveness of activities of establishments in the field of culture and touristic attractiveness of territories.

**Key words:** organizational and economic model; management; field of the culture; establishments of culture; united territorial community; decentralization; territorial branding; tourism.

#### **Майстренко Ю.В. ТРАНСФОРМАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ СФЕРОЙ КУЛЬТУРЫ КАК ОСНОВА ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО БРЕНДИНГА**

**Цель.** Разработка теоретических, методологических положений и практических рекомендаций по трансформации организационно-экономической модели управления сферой культуры в контексте территориального развития.

**Методика исследования.** Методологической основой исследования является системный подход к изучению экономических явлений и труды ведущих ученых-экономистов по вопросам управления сферой культуры. С помощью методов сравнительного анализа и экономической диагностики выявлены особенности и тенденции развития отрасли и состояние учреждений культуры. Экономико-математическое моделирование было использовано при прогнозировании количества творческих работников в зависимости от численности населения. В ходе исследования применен метод экспертных оценок – при обнаружении влияния сильных и слабых сторон, возможностей и угроз для развития сферы культуры. При разработке организационно-экономической модели управления сферой культуры использованы системно-структурный и функциональные подходы, а также спектр методов, присущих теоретическом и эмпирическом уровням научного познания.

**Результаты.** Обобщены теоретические подходы к управлению сферой культуры. Для оценки финансового состояния учреждений культуры в ОТО проанализирована законодательная база и модель финансового обеспечения местных бюджетов. Предложено на базе сельского клуба, библиотеки и музея создать единый культурно-досуговый центр, который в будущем сможет быть самокупаемым. Определены основные направления развития в части альтернативных источников финансирования. Обосновано деятельность формирования туристическо-рекреационного кластера в условиях ОТО, что приведет к созданию и продвижению бренда каждой территории, учитывая ее уникальные исторические и культурные наследия. С помощью построения экономико-математической модели, определены плотность корреляционной связи между численностью жителей ОТО и количеством творческих работников при условии создания культурно-досугового центра в ОТО. Проведен SWOT-анализ, на основе которого осуществлена идентификация проблем и определены направления развития сферы культуры в условиях ОТО.

**Научная новизна.** Применено системный подход к построению эффективной организационно-экономической модели управления сферой культуры, в котором, в отличие от предыдущих подходов к построению этой модели, учтена специфика методов и инструментов как субъектов управления государственной вертикали, так и внутренних подсистем управления, основанные на применении кластерного подхода, показателей активности населения и развития туристической деятельности.

**Практическая значимость.** Разработаны рекомендации по трансформации организационно-экономической модели управления сферой культуры в условиях ОТО, что позволит повысить эффективность деятельности учреждений культуры и туристическую привлекательность территорий.

**Ключевые слова:** организационно-экономическая модель; управление; сфера культуры; учреждения культуры; объединенная территориальная община; децентрализация; территориальный брендинг; туризм.